

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação

em Engenharia de Produção

**QUALIDADE DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO X PRODUTIVIDADE ESTUDO DE
CASO: INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO EM GOIÂNIA**

Maria Bernadete Serravalle Ruguê

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade.

Orientação do Professor Dr. João Carlos Souza-

FLORIANÓPOLIS

2001

Maria Bernadete Serravalle Ruguê

**QUALIDADE DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO X PRODUTIVIDADE ESTUDO
DE CASO: INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO EM GOIÂNIA**

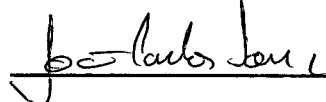
Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 26 novembro de 2001


Professor Ricardo Miranda Barcia, PhD

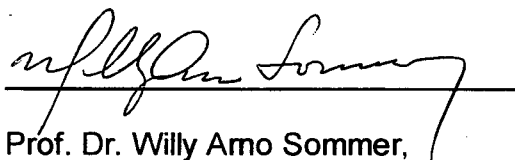
Coordenador do Curso

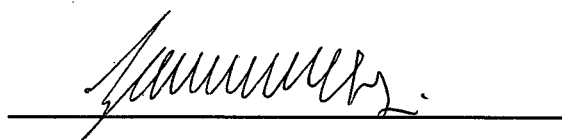
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr João Carlos Souza

Orientador


Prof. Dr. Willy Arno Sommer,


Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho

AGRADECIMENTOS

A Deus, por manter a minha fé inabalável de que conseguiria chegar até aqui.

Aos meus queridos filhos, Paulo Anízio e José Márcio que souberam compreender minhas ausências enquanto mãe e que muito me incentivaram em meus momentos de *crises existenciais*, dificuldades com a máquina (computador). Sem esse apoio, não me seria possível a realização deste mestrado.

Aos meus familiares, na pessoa de minha mãe, Sr^a. Clotildes Serravalle.

Ao Professor Dr. João Carlos Souza, pela orientação e incentivo no desenvolvimento desta pesquisa.

À Universidade Católica de Goiás - UCG, pela oportunidade de realização do mestrado.

À empresa que cedeu espaço para a realização deste estudo.

Aos meus amigos, Geraldo Fernandes Monteiro e Jolson da Fonseca, por contribuírem para a superação das dificuldades durante os meus estudos. Ao Irineu Gomes que não mediu esforços pessoais para que acontecesse a parceria entre instituições, UCG e Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Ao Grande Mestre, Prof. Floriano, por sua capacidade fantástica de clarear conceitos, possibilitando-me mais aprendizagem. E, aos demais colegas, do Departamento de Administração, que não perderam o ânimo nesta caminhada.

Aos meus alunos da UCG, da Universidade Paulista - UNIP, das Faculdades OBJETIVO, UNIDA, e da Academia de Polícia Militar: Curso Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO, Curso de Formação de Oficiais - CFO e Curso Habilitação Oficiais Auxiliares - CHOA, pela tolerância à minha impaciência.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta investigação.

Uma História de Qualidade

Uma instituição não tem cara e não tem alma.

Tem história, mas não tem histórias.

*Cara e histórias têm as pessoas que trabalham na
instituição: que são também os que fornecem a
alma.*

Luiz Fernando Veríssimo

Lista de Quadros

Q.1. Condições do Emprego e Trabalho em Si	24
Q.2. Evolução do Conceito de Qualidade Vida no Trabalho Nadler & Lawleer	28
Q.3. Modelo de R. E. Walton – 1973 Mensuração na Organização Sobre o Nível Qualidade de Vida no Trabalho	36
Q.4. Modelo de Werter e Davis- Elementos de Qualidade de Vida no Trabalho	37
Q.5. Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas de Hackman & Oldham	38
Q.6. Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho Westley 1979	39
Q.7. Composição do Setor Industrial Estado de Goiás – 1950/60/70 em 1990	50
Q.8. Índice de Utilização da Capacidade Instalada em Goiás. 1999/2000	52
Q.9. Quadro Resumo dos Resultados Pesquisados, Segundo Modelo R.E Walton – 1974.	91

Lista de Figuras

01. Figura do Stress – Ilustração das conseqüências de um indivíduo com baixo astral emocional.	16
02. Vista Área Holding – Aparecida Goiânia – GO	54
03. Fábrica da CIPA – Aparecida de Goiânia – GO	55
04. Componente de Frota e Depósito de Distribuição – CIPA	56
05. Produtos da Companhia Industrial de Produtos Alimentares – CIPA	57
06. Centro de Convivência Victorino Scodoro	57

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.

ABQN.	Associação Brasileira Qualidade.
BNDES	Banco Nacional Desenvolvimento Econômico e Social.
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade.
CEP	Controle Estatístico de Processo.
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
CIPA	Companhia Industrial de Produtos Alimentares.
CTQ	Controle Total de Qualidade.
FIEG	Federação das Indústrias do Estado de Goiás.
FMI	Fundo Monetário Internacional do Banco Mundial.
FUNPRODUZIR	Fundo de Desenvolvimento de Atividades Industriais.
Just in Time	No Justo Tempo.
OIT.	Organização Internacional do Trabalho.
OMS.	Organização Mundial da Saúde.
PAT.	Programa de Alimentação do Trabalhador.
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.
PCMSO	Plano de Controle Médico e Saúde Ocupacional.
PMC	Processo de Melhoria Continua.
PQT	Programa de Qualidade Total.
PRODUZIR	Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás.
QVT.	Qualidade de Vida no Trabalho.
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

SESI	Serviço Social da Indústria.
SIC	Secretaria da Indústria e Comércio do Estado de Goiás.
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho.
SIMPLES.	Regime Simplificado de Recolhimento dos Tributos Federais.
TURNOVER.	Rotatividade de Funcionários.
UCG.	Universidade Católica de Goiás.

Resumo

RUGUÊ, Maria Bernadete Serravalle. Qualidade das condições de trabalho x produtividade, estudo de caso: Indústria de Alimentação em Goiânia - Go. Florianópolis - SC, 2001. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

A realização desta pesquisa deve-se á busca de entendimentos a cerca das condições de trabalho e seus resultados sobre a produtividade tem como principal objetivo verificar as condições de trabalho e a produtividade em uma indústria de alimentação, no segmento de biscoitos, em Goiânia-Go.

Buscou-se estudar os aspectos pertinentes ao grau de desconforto, referido pelos trabalhadores, e às agressões a que estão expostos, quer sejam ergonômico – ruídos, ventilação e iluminação, quer sejam outros fatores estudados como o *tumover*, verificado (5.79% mês) o absenteísmo e as condicionantes que interferem diretamente: organizacionais, através das chefias imediatas, tecnológicas (falta de treinamentos) e do próprio trabalho executado, que dificultam a compreensão sobre a qualidade de vida no trabalho.

A escolha da empresa, Companhia Industrial de Produtos Alimentares-CIPA, ocorreu por ser esta uma das mais prósperas e, ter uma grande preocupação com o social, o que a torna referência como empresa goiana.

Após reuniões iniciais para apresentação da pesquisa de campo e para obtenção de autorização para aplicação das entrevistas fez-se um questionário junto às chefias, visando detectar a percepção e as condições estruturais para a qualidade de vida no trabalho. Num segundo momento, verificou-se, junto ao setor de Recursos Humanos, as entrevistas de desligamento de pessoal, no período de janeiro a junho de 2001, com o objetivo de se perceber a incidência dos motivos de desligamento de funcionários.

Palavras chaves: Qualidade de Vida no Trabalho, Condições de Trabalho, Produtividade e Ergonomia.

Sumário

Lista de Quadros	VIII
Lista de Figuras	VIII
Lista de Abreviaturas	IX
RESUMO	XI
ABSTRACT	XVI
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	01
1.1.Contextualização do Tema	01
1.2. Tema e Problema de Pesquisa	02
1.3. Objetivos	03
1.3.1. Gerais	03
1.3.2. Específicos	04
1.4. Justificativa	05
1.5. Limitação do Estudo	06
CAPÍTULO 2. Referencial Teórico	07
2.1. Qualidade	07
2.1.1. Entendendo o que é Qualidade	07
2.1.2. Outros Autores Definem Qualidade Como.	09
2.2. Conceito de Trabalho	09
2.2.1. Conceitos	09
2.2.2. Condições de Trabalho	10
2.2.3. Ambiente de Trabalho	11
2.2.4. Organização do Trabalho.	12
2.2.5. Conteúdo do Trabalho.	12
2.2.5.1. Absenteísmo.	15

2.2.5.2. Turnover ou Rotatividade.	15
2.2.5.3. Ergonomia.	15
2.2.5.4. Stress.	15
2.2.5.5. Produtividade.	17
2.3. Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho	19
2.3.1. Situação Atual de Qualidade de Vida no Brasil	28
2.3.2. As Condições de Vida e de Trabalho no Brasil	30
2.3.3. Qualidade de Vida no Trabalho	31
2.3.4. Qualidade de Vida na Indústria de Alimentação	32
2.4. Avaliação de Qualidade de Vida	33
2.4.1. Modelos para Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho.	42
2.4.2. Mensuração na Organização Sobre o Nível de Qualidade de Vida no Trabalho	36
2.4.3. Modelo Werter e Davis-1983. Elementos de Qualidade de Vida no Trabalho – 1983	37
2.4.4. Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa-Hackman & Oldhan 1983	38
2.4.5. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho Westley 1979	39
2.5. Teorias Administrativas	39
2.5.1. Evolução das Teorias Administrativas.	39
2.5.2. A Revolução de Taylor.	43
2.5.3. O Modelo Japonês no Brasil e as Indústrias de Alimentação em Goiás, no Contexto das Mudanças do Modelo de Produção.	46
2.5.4. A Industrialização em Goiás.	49
2.6. A Indústria de Alimentação	52
2.6.1. As Indústrias de Alimentação do Estado de Goiás.	52

2.6.2. Uma Breve História da Empresa Pesquisada.	54
2.6.3. O Lado Social da Empresa.	57
CAPÍTULO 3. O MODELO PROPOSTO	59
3.1. Seleção do Modelo.	59
3.2. Um Estudo de Caso	60
3.3. A População e a Escolha da Amostra	61
3.4. Características do Questionário	61
3.5. Análises Previstas	61
3.5.1. Bloco 1 ^a - Condições do Posto de Trabalho Segundo o Empregado, Quanto a Segurança	64
3.5.2. Bloco 1 b - Condições do Posto de Trabalho Segundo o Empregado Quanto os Aspectos Físicos	68
3.5.3. Bloco 2 ^a – Falhas na Qualidade de Vida no Trabalho	70
3.5.4. Bloco 2 b – Variáveis para a Motivação do Empregado	76
3.5.5. Bloco 3 – Fatores de Influência no Turnover, Absenteísmo e Produtividade	79
3.5.6. Bloco 4 – Imagem da Empresa	84
CAPÍTULO 4. Análise da Pesquisa	87
4.1. Bloco 1 ^a – Levantamento da Posição do Empregado	88
4.2. Condições do Empregado no Posto de Trabalho	88
4.3. Falhas na Qualidade de Vida no Trabalho	89
4.4. Variáveis que estão sendo administradas para motivar os funcionários	89
4.5. Principais fatores que influenciam nos índices de turnover, absenteísmo e produtividade	90
4.6. Imagem de Empresa	90

4.7. Quadro Resumo dos Resultados de Pesquisados, Segundo o Modelo Mensuração na organização sobre o Nível de Qualidade de Vida no Trabalho	91
4.8. Perfil dos Funcionários da CIPA – Entrevista de Desligamento	92
4.9. Análise Conclusiva	92
CAPÍTULO 5.	94
5.1. Conclusões	94
5.2. Recomendações Gerais	95
CAPÍTULO 6. Referências Bibliográficas	97
CAPÍTULO 7. Anexos	103
7.1. Anexo 1	103
7.1.1. Ofício à Empresa	104
7.1.2. Termo de Compromisso	105
7.1.3. Questionário – Entrevista	106
7.1.3.1. Questionário – Empresa	109
7.1.4. Roteiro de Entrevista para Empresa	110
7.1.5. Cronograma de Trabalho Entrevista	112
7.2. Anexo 2	113
7.2.1. Gráficos	114

Abstract

RUGUÊ, Maria Bernadete Serravalle. Work condition quality x productivity, case study: Food Industry in Goiânia, Goiás State. Florianópolis – SC, 2001 121 f. Dissertation (Engineering Master's Program) Production Engineering Graduate Program, UFSC, 2001.

The development of this research searches for an understanding about work conditions and its consequences on productivity.

This research has as a main objective to verify the work conditions and productivity in a food industry, located in the city of Goiânia, Goiás State, which produces cookies.

It tried to study the aspects related to the discomfort mentioned by workers and the aggressions they are exposed to, either ergonomic – sound, ventilation and illumination, or other studied factors such as high turnover rates (5,79% a month) and absenteeism and factors that directly interfere: organizational, through immediate supervision, technological (lack of training) and the task itself, which make it difficult the comprehension on work life quality.

The choice of the company, Companhia Industrial de Produtos Alimentares – CIPA, was due to the fact that it is considered one of the most prosperous, having a concern with the social aspect, becoming, therefore, a reference as a local organization.

After initial meetings in order to introduce the field research and obtain permission to interview the workers, a questionnaire was applied to managers with the purpose to detect the perception and structural conditions to a successful life work quality. Then, within the Human Resources sector, interviews with dismissed workers, from January to June, 2000, were done in order to detect the incidence of the motives of the dismissals.

Key Words . Work-Life Quality, Conditions, Productivity, Ergonomics

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Tema

Todas as transformações mundiais ocorridas, nas duas últimas décadas, na geopolítica, na economia, nos negócios e nas empresas se deram no âmbito das relações das pessoas com seus ofícios, o que também já foi chamado por diversos especialistas de "*mundo do trabalho*". Beneficiário da produção, o homem é, ao mesmo tempo, vítima do trabalho.

Nesta pesquisa, procurou-se visualizar, a partir não só da percepção dos empregados, mas também por meio de dados coletados junto à empresa, os custos gerados na busca do aumento da produtividade em linha de produção.

No segmento de alimentação, pretendeu-se demonstrar que as relações de trabalho, bem como o ambiente físico, possuem fatores que podem influenciar o trabalho desenvolvido.

Neste estudo, cujo tema é *Qualidade das Condições de Trabalho x Produtividade -Estudo de Caso: Indústria de Alimentação em Goiânia*, busca-se demonstrar que, mediante as melhorias das condições do trabalhador, a sua qualidade de vida no trabalho pode atingir um nível melhor, o que, por consequência, afetará o fator econômico com a diminuição dos índices de taxas de refugos e de desperdícios. Analisar-se-á, também, as condições de trabalho dos empregados de uma indústria alimentícia e verificar-se-á se empresa está comprometida com a elevação da qualidade de vida de seus empregados.

A fim de fundamentar esta proposta, além de pesquisas bibliográficas que dão forma aos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, produtividade, turnover e absenteísmo, que serão tratados posteriormente, levantou-se os fatores que levaram aos indicadores do foco desta pesquisa, e, também, avaliou-se a situação de trabalho *in loco*, por meio de entrevistas estruturada-fechadas.

O modelo de pesquisa foi estruturado a partir de teorias de vários autores: Walton.R.E. (1974) Hackman (1983) Westley (1979), Werther e Davis (1983),

Nadler e Huse Cumings (1983), que tiveram seus trabalhos traduzidos e já empregados no Brasil. Estes trabalhos, utilizados, também, por pesquisadores brasileiros, serviram de base para oferecer à Companhia Industrial de Produtos Alimentícios – CIPA, subsídios para implemento de melhorias de condições de trabalho.

Procurou-se mostrar, que dentro do fator “Recursos Humanos” e de subfatores como: motivação e melhoria das condições de trabalho é possível obter uma qualidade e, como consequência, um incremento da produtividade.

Finalmente, espera-se conseguir levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado, investigar os fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a produtividade e diminuiriam o absenteísmo e *turnover* nas organizações. Objetiva-se, também, detectar os pontos críticos relativos às formas de organizações do trabalho e, avaliar o nível de satisfação dos empregados em relação à saúde, à moral, à compreensão e à sua participação dentro da organização.

1.2 Tema e Problema de Pesquisa

Os investimentos em qualidade de vida no trabalho, hoje, são inevitáveis. As organizações perceberam que atitudes diferenciadas podem significar ganho de mercado e propõem uma humanização do trabalho que possa proporcionar, aos empregados, satisfação e envolvimento psicológico saudável com a atividade que realizam.

Basicamente, os empresários acreditavam que, proporcionando, aos empregados, melhores condições de trabalho, poderiam elevar o nível geral de qualidade da empresa, incluindo o aumento da auto-estima das pessoas, à medida que estas se identificassem com os propósitos das organizações.

As relações de negócios tornaram-se mais profissionalizadas e racionais: As empresas, mais enxutas e produtivas: as relações capital-trabalho, ainda mais ásperas. Apesar das diversas posições teóricas e práticas, acerca destes temas, muitas empresas têm buscado alternativas de envolvimento da força de trabalho

em novas formas de organização para que os interesses do capital e dos trabalhadores sejam atendidos. As empresas querem maior produtividade e competitividade sem deteriorar a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Por outro lado, a relação das pessoas com o próprio trabalho, foi o aparecimento de um processo de angústia, cujas causas variam do incômodo do trabalho com o próprio emprego, a chefia e a equipe, ao medo da demissão. Isso gera, também, uma ansiedade, que é a principal causadora do estresse. Até certo ponto atônitas, as pessoas e as organizações, em conjunto, têm sido constrangidas a viver sob a pressão da procura de uma solução que lhes permita dominar os desafios.

Leboyer afirma:

“... o trabalho vem sendo considerado uma atividade desprovida de qualquer dimensão ética, boa apenas para assegurar futuro econômico. O emprego que antes representava um referencial de valorização pessoal, já não oferece tranquilidade, as pessoas se sentem próximas do limite de serem consideradas como improdutivas ou até imprestáveis”. (Leboyer.1994.p.40)

O trabalho representa um valor importante e, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e, sobre sua satisfação e sobre sua produtividade. Vale à pena, então, tentar compreender o sentido do trabalho hoje, e determinar que características deverão apresentar, a fim de que este tenha um sentido para aqueles que o realizam.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Gerais

Investigar se, a partir da satisfação dos empregados com seu ambiente de trabalho, é possível que estes contribuam, de maneira mais eficaz, com as estratégias acarretadoras de um aumento da produtividade e, como consequência natural, a diminuição do absenteísmo e do *turnover*.

Para tal, necessário se faz: verificar quais variáveis estão sendo administradas, visando á motivação dos funcionários de empresas no setor alimentício; perceber se há correlação entre as variáveis motivadoras e, as influências prováveis no absenteísmo, *turnover* e produtividade dos funcionários.

1.3.2. Específicos

- Levantar os principais fatores que influenciam nos altos índices de turnover, absenteísmo, e produtividade na indústria de alimentação;
- Detectar se falhas, na qualidade de vida no trabalho, promovem acréscimo nos custos, na baixa produtividade, no absenteísmo e na rotatividade;
- Buscar referenciais teóricos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, identificando pressupostos básicos;
- Analisar as propostas teórico-práticas dos dados da literatura e da pesquisa de campo a fim de elaborar um referencial que ofereça sustentação para possíveis mudanças nas diretrizes da empresa pesquisada;
- Levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado, no que se refere à satisfação quanto à saúde, à moral, à compreensão e à participação dentro da organização, bem como o nível de desconforto postural na atividade desenvolvida;
- Investigar que fatores do ambiente de trabalho interferem na produtividade como barulho, ventilação, iluminação, repetição de movimentos e odores fortes.

A preocupação, ao elencar os objetivos acima, radica-se no entendimento de que houve, na última década, uma proliferação de instrumentos de avaliação de qualidade de vida e afins, a maioria desenvolvida nos Estados Unidos com um crescente interesse em sua tradução para posterior aplicação em outras culturas.

A aplicação transcultural, por meio da tradução de qualquer instrumento de avaliação, é um tema controverso. Por outro lado, em um nível abstrato, alguns autores têm considerado que existe um *universo cultural de qualidade de vida*.

Isto significa que:

“independente de nação, cultura ou época, é importante que as pessoas se sintam bem, psicologicamente, possuam boas condições físicas e sintam-se socialmente integradas e funcionalmente competentes” (OMS-Whoqd, 1998. p.1 - 8).

Para tal, se faz necessário realizar um diagnóstico da referida empresa, empregando modelos propostos por R. E. Walton *et al.* (1974) que são utilizados para investigar o grau de satisfação dos empregados. Estes são compostos por *variáveis* que facilitem a verificação qualitativa e quantitativa dessa satisfação e dessa motivação de funcionários no ambiente de trabalho.

A maioria dos pesquisadores que trabalham com o tema Qualidade de Vida no Trabalho baseiam-se nestes modelos dada a sua abrangência que mescla fatores do ambiente interno e externo da empresa e mostram a relação existente entre qualidade de vida no trabalho e produtividade.

1.4. Justificativa

A atualidade do tema Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e o fato de nossa prática profissional estar situada no âmbito organizacional e de recursos humanos em empresas diversificadas, por mais de vinte e seis anos, notadamente envolvidas com as relações de trabalho, levaram a percepção de que um dos fatores preponderantes a qualquer organização é a qualidade de vida dos talentos humanos. Deste modo, questiona-se a relação existente entre a falta de motivação e a produtividade no trabalho, desenvolvidas em organização, de modo geral e, especificamente, no campo de interesse deste estudo: empresa alimentícia.

Vivemos numa era em que a competitividade, a eficácia tecnológica e o acúmulo de conhecimentos técnicos são amplamente cultivados dentro do contexto de

uma sociedade industrial e tecnicista. Assim, outros valores, mais humanos, como a cooperatividade e a partilha de bens e de informações soam estranhos, ultrapassados ou sem sentido em meio ao universo do comportamento atual.

Atualmente, a grande maioria das pessoas está buscando uma forma de melhorar sua *qualidade de vida*. Neste sentido, a busca por uma vida mais saudável está relacionada a uma maneira de evitar o estresse que é uma constante na vida de todos aqueles que não param um momento para relaxar, devido à correria do dia-a-dia.

As tensões vão se somando e, sem perceber, esse acúmulo começa a produzir um grande desequilíbrio mental e físico. Podemos notar que, de um modo geral, algumas pessoas não estão suportando viver a tensão cotidiana.

1.5 Limitação Do Estudo

A presente pesquisa foi estruturada em duas premissas básicas: o estudo teórico e a apresentação do estudo de caso realizado em uma indústria de biscoitos na cidade de Goiânia, na linha operacional nos turnos diurnos no total de 237 funcionários pesquisados de um universo de 640 empregados, considerando uma margem de erros de 5%. Verificou-se a análise do comportamento das variáveis segundo modelos propostos por R.E. Walton (1973), Hackman (1983) et alli que caracterizam um ambiente favorável às condições de trabalho para uma maior produtividade.

No tratamento do material teórico, foi fundamental entender que os estudos sobre qualidade de vida no trabalho vêm sendo construídos ao longo de vários anos, por meio de reflexões, discussões, pressões e experiências práticas e, que está ocorrendo uma tomada de consciência, por parte dos empregados, de seus direitos: Reivindicam melhores condições no trabalho. A força sindical, também, tem sido uma aliada forte, já que as questões que mais propõem discussão, quando apresentadas, são: produtividade, lucro, *renda per capita* e relacionam-se ao papel do homem na modificação destes parâmetros.

Houve época em que as empresas podiam ficar isoladas do mundo, tomando suas decisões, quase sempre dependentes de uma só pessoa (as empresas familiares) dentro de suas quatro paredes. Hoje, na medida em que esta forma de gestão é mais ou menos praticada, pode-se perceber as conseqüências, diretamente, na sua performance dentro do seu universo de competitividade: quanto mais isoladas – menos competitivas, quanto menos isoladas-mais competitivas.

CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Qualidade

2.1.1 Entendendo o que é qualidade

Nos sécs. XVIII e XIX havia uma compreensão do que era qualidade muito diferente da que predomina nos modelos atuais. Neste período tudo era artesanal, empírico, e dependia da orientação dos *mestres* experientes. Os artesões passavam por um processo de *maturação* até que fossem aprovados pelos *mestres* conceituados e a aceitação do seu produto estava no peso do nome do orientador.

Com o advento da Revolução Industrial, da produção em massa, surgiu a necessidade de ajustar peças intercambiáveis que atendessem à expansão do comércio. Melhorias e padrões de ferramentas apareceram nas especificidades dos produtos acabados, através de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, criados, principalmente pelo pai da administração, Frederik W. Taylor que agregou o papel da inspeção para se ter um produto dentro da conformidade.

Nos anos 50, surgiu, nas indústrias, um novo departamento responsável pelo planejamento e pela análise de todas as questões referentes à qualidade dos produtos, não se permitindo erros ou defeitos em suas peças.

Em 1956, Armand Feigenbaum (p.72), propôs Controle Total Qualidade - CTQ, dos produtos de alta qualidade do início ao término da sua fabricação.

Após a 2ª Guerra Mundial, os japoneses buscaram metas nacionais de qualidade na tentativa de redirecionar a indústria de guerra japonesa para a exportação de produtos manufaturados. Após importar técnicas americanas que foram estudadas cuidadosamente, seus gerentes e funcionários foram submetidos exaustivamente a treinamentos, palestras com os *Gurus* da época. Seus conhecimentos foram testados e aplicados em uma série de cenários, levando a uma dinâmica de qualidade mais rápida daquela que aconteceu nos países do ocidente. O forte compromisso do Japão com a qualidade foi compensado, pois os japoneses atingiram resultados impressionantes, como qualidade superior dos produtos, enorme sucesso nas exportações e taxas de defeitos extremamente baixas.

No início dos anos 80, o foco de visão do que era qualidade mudou a ênfase: deixou de ser dada aos produtos e serviços para ser concentrado no comportamento humano.

A qualidade deixou de estar associada, apenas, à produção. Passou a ser designada mais como um modelo de gestão onde as funções como treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, preocupação com liderança, motivação e comprometimento, aliadas a uma visão estratégica passaram a ser sustentadas por processos de planejamento, visando à satisfação dos clientes internos e externos.

Investir em qualidade, produzir menos defeitos, produtos melhores, posição financeira, maior bem-estar, menos turnover, absenteísmo, satisfação da clientela e uma imagem melhor.

A ascensão do Japão como potência, também, fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de qualidade de vida no trabalho, que ficou à margem das discussões até o final da década de 70.

O conceito de qualidade tem mudado, dramaticamente, durante os últimos dez anos e, ainda mais, nos últimos dois anos. Uma década atrás, era dada ênfase aos produtos, ou seja, qualidade significava a capacidade de um produto de

estar em conformidade com as especificações. Mais tarde, sua definição começou a incorporar elementos do cliente e, a qualidade foi definida como a provisão e a superação das expectativas do cliente.

2.1.2. Outros autores definem qualidade como:

Juran

“a qualidade consiste nas características do produto que vão de encontro às necessidades dos clientes e desta forma proporcionam a satisfação em relação ao produto ou ainda adequação ao uso”,(Juran –1995.p.16)

Já Crosby “é a conformidade às especificações”(1990,p.201)

Deming “é o resultado do final da interação harmoniosa entre metas, sistemas e seres humanos”. (1993,.p.12)

Já Molle, vê a qualidade humana visando satisfazer expectativas e desejos emocionais como: lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes e atenção. (1992,p.22)

Para um operário, qualidade é aquilo que lhe traz orgulho do seu trabalho. Baixa qualidade para ele significa perda de negócios e, talvez a perda do emprego. Alta qualidade representa a manutenção da sua segurança, de sua subsistência e de seu orgulho.

Qualidade é parte integrante de nossas vidas, abrangendo desde aspectos puramente particulares e individuais, aos de serviço e da sociedade. Não é só um produto ou serviço que usamos em casa, é, também a forma como estamos perante a vida e como nos comportamos individual, social e profissionalmente.

2.2. Conceito de Trabalho

2.2.1. Entende-se que o trabalho é o esforço do homem aplicado na produção. No sentido econômico, não é mero dispêndio de energia, mas a atividade

humana capaz de criar ou de transformar produtos, com o objetivo de utilidade ou de lucro.

No presente estudo, tentar-se-á, analisar a carga de trabalho, a agenda de trabalho, o relacionamento com as chefias e os colegas, a tolerância, os objetivos pessoais, o crescimento profissional, o desenvolvimento pessoal, a estabilidade funcional e econômica.

O termo *trabalho* vem do *latim tripalium* ou três paus, instrumento de tortura para castigar escravos. Isto reflete a noção de empenho, sacrifício e tortura para se atingir determinado objetivo através do trabalho, Krawulski –1991(apud Búrigo p.53).

(...) Pelo estudo da evolução do conceito de trabalho, através da história, concluímos que muito lentamente o trabalho vem perdendo esta conotação, pois permite ao trabalhador vantagens dificilmente substituíveis no tempo livre, como identidade e autoconsciência, status e reconhecimento, contato com outras pessoas, satisfação das necessidades, responsabilidades pelo conteúdo de suas atividades e do uso do seu tempo (Burigo-1991.p. 53)

Segundo Kanaane através do trabalho,

“o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, a medida que possa exercer sua capacidade criadora e atuar como co-participe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere”(Kanaane,1955-p.19.apud Búrigo)

2.2.2. Condições de Trabalho

Englobam tudo o que influencia o próprio trabalho. Trata-se não apenas do posto de trabalho e seu ambiente, como também das relações entre produção e salário da duração da jornada, da semana, do ano (férias), da vida de trabalho (aposentadoria), dos horários de trabalho (trabalho em turnos, pausas) do repouso e da alimentação (refeitórios, sala de repouso na empresa, eventualmente alojamento nos locais de trabalho), do serviço médico, social,

cultural das modalidades de transportes. A higiene industrial se desdobra no estudo para redução de tóxicos e outros riscos de saúde, assim como, acidentes, fadiga e trabalho penoso.

Relacionados a tudo isso, está a natureza do próprio homem que inclui suas habilidades, capacidades e limitações. Paralelas às condições de trabalho, estão as relações do homem com seus colegas, seus superiores, sua família.

A noção de carga de trabalho segundo Laurell et Norriega designa

“os elementos do processo de trabalho que interatuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador, gerando aqueles processos de adaptação que se traduzem em desgaste.” (Laurell et Norriega-1989, p.110)

O desgaste consiste na perda da capacidade potencial e ou afetiva, corporal e psíquica.

Entende-se “tudo que *engloba* e influencia o próprio trabalho, desde o ambiente físico, biológico, químico, psíquico, condições de higiene, segurança, características antropométricas do posto de trabalho” (Wisner, 1987. p.12).

2.2.3. Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, segundo Oddone, refere-se ao conjunto de todas as condições de vida, no local do trabalho”.

Assim, de acordo com a sua classificação, temos:

- ambiente físico: temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação e atitude;
- ambiente químico: produtos manipulados, vapores, gases tóxicos, poeiras, fumaças;
- ambiente biológico: vírus, bactérias, parasitas, fungos;
- ambiente fisiológico: posturas, turno de trabalho e trabalho pesado.

- ambiente mecânico: contusões, feridas, fraturas dentre outros;
- ambiente psíquico: ruídos, controles, ritmo de trabalho, monotonia e repetitividade.

Quanto às condições de higiene e segurança e às características antropométricas do posto de trabalho, um bom indicador global de melhoria das condições de trabalho ajudaria as empresas trabalharem de forma proativa para o bem estar dos seus empregados. Um barulho constante leva o trabalhador a sentir-se cansado e pouco produtivo e a melhoria da postura de trabalho vai diminuir as lombalgias relativas a uma torção da coluna por defeito de postura. Uma outra queixa constante são cervicalgias, em face da posição da cabeça e da distância olho-tarefa.

O alívio da carga de trabalho permitiria a intensificação da produtividade. (Oddone - 1986, p.19.)

2.2.4. Organização do trabalho.

Os tópicos importantes quanto à divisão do trabalho são: conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidade de comando, relações de poder e questões de responsabilidade. As condições de trabalho, de aperfeiçoamento, de atualização de desenvolvimento de potencialidades do homem como ser integral devem ser trabalhadas pelas empresas. O nível de satisfação das necessidades pessoais mais importantes, obtido através das experiências de trabalho e de vivência nas organizações, é um importante indicador de qualidade.

“As condições de trabalho implicam não só nas condições ambientais e nos riscos específicos envolvidos no trabalho dos grupos analisados, mas também na introdução da subjetividade do empregado, refletindo a representação de seu modo específico de trabalhar, desgastar-se incluindo a saúde mental e os estresses”. (Siqueira -1991, p. 42).

2.2.5. Conteúdo do Trabalho

O conteúdo do trabalho nas indústrias de alimentação vem sendo melhorado através da automação da produção e dos sistemas de distribuição, além de um bom planejamento nos arranjos dos equipamentos e dos espaços físicos, para aumentar a produtividade dos trabalhadores.

“As relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo a forma particular de interação entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares, no processo produtivo os trabalhadores e os empregadores” (Ficher.1987. p.56 - 69).

O caminho da QVT surge como a esperança de muitas organizações como forma de atingirem níveis satisfatórios de produtividade. Se todos os funcionários, e diretores em uma empresa fizessem o melhor possível todos os dias e, estivessem, altamente, comprometidos com as funções que desempenham tudo seria maravilhoso.

Sabe-se que, nas empresas, nem todos os funcionários estão motivados a fazer o seu melhor todos os dias. Há uma grande diferença entre aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e aquilo que ela realmente faz. Embora não haja um consenso a respeito do conceito qualidade de vida, pode-se observar, através da exaustiva revisão bibliográfica, que o conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e às aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa. A qualidade de vida pode ser visualizada a partir de um mesmo ponto em duas diferentes realidades do ser humano: a realidade do trabalho e a realidade de uma vida social e familiar.

Baker e Itagliata, abordam cinco dimensões gerais que definem Qualidade de Vida no Trabalho.

- Bem estar físico e material;
- Relacionamento interpessoal;
- Atividades sociais, comunitárias e cívicas;

- Satisfação pessoal;
- Recreação.

(Backer e Itagliata 1982. apud Aguiar. .69 - 70)

Segundo Massad, Qualidade de vida

“é a busca incessante da satisfação pessoal através de conhecimentos adquiridos e de alteração no estilo de vida, no sentido de se obter um equilíbrio (corpo e mente). É assumir compromissos consigo mesmo, por desejar mudanças”. (Massad 1995. p.13)

Goleman que diz

“a mente e o corpo estão intrinsecamente ligados, e sua interação exerce, a cada segundo, uma profunda influência sobre a saúde e a *doença*, a vida e a morte” (Goleman, 1997. p.15)

Um bom indicador da qualidade de vida dos empregados de uma empresa é a quantidade de queixas registradas no ambulatório de saúde ou no setor de recursos humanos.

A variável *saúde* será examinada a partir da conceituação da Organização Mundial da Saúde, citada por Malik (1995, s/p) “*como sendo não apenas a ausência de doença, mas também o completo estado de bem-estar físico, mental e espiritual*” e será analisada através dos fatores: stress, hábitos alimentares, atividades física tabagismo, alcoolismo.(OMS-Malik-1995,s/p)

O objetivo da saúde no trabalho é o de:

“promover e manter um elevado grau de bem estar físico mental e social dos trabalhadores em todas as suas atividades, impedir qualquer dano á saúde causado pelas condições de trabalho e proteger contra os riscos resultantes da presença de agentes

prejudiciais á saúde: Colocar e manter os trabalhadores em emprego compatível com suas aptidões fisiológicas, enfim adaptar trabalho á pessoa e cada pessoa a suas tarefas” (Bedrikow-apud.Burigo,53)

2.2.5.1. Absenteísmo.

Refere-se à ausência, não justificada, ao trabalho, cuja medida é a relação entre o total de dias ausentes num período e o número de empregados neste mesmo período, (Hsiehet alli – 1994. p. 243 - 254).

No Brasil, os índices de absenteísmo e turnover são ainda elevados o que contribui para a diminuição da produtividade. Outro fator responsável pelas ausências é a cultura taylorista presente, ainda, em muitas empresas.

Percebemos, na empresa pesquisada, que vários fatores influenciam no absenteísmo, principalmente os problemas de ordem particular.

2.2.5.2. Turnover ou Rotatividade

Refere-se à perda de um empregado que tem que ser substituído e nessa rotatividade é medida a relação entre o número de empregados neste período, (Hsiehet et alli 1994. p. 243 - 254).

2.2.5.3. Ergonomia

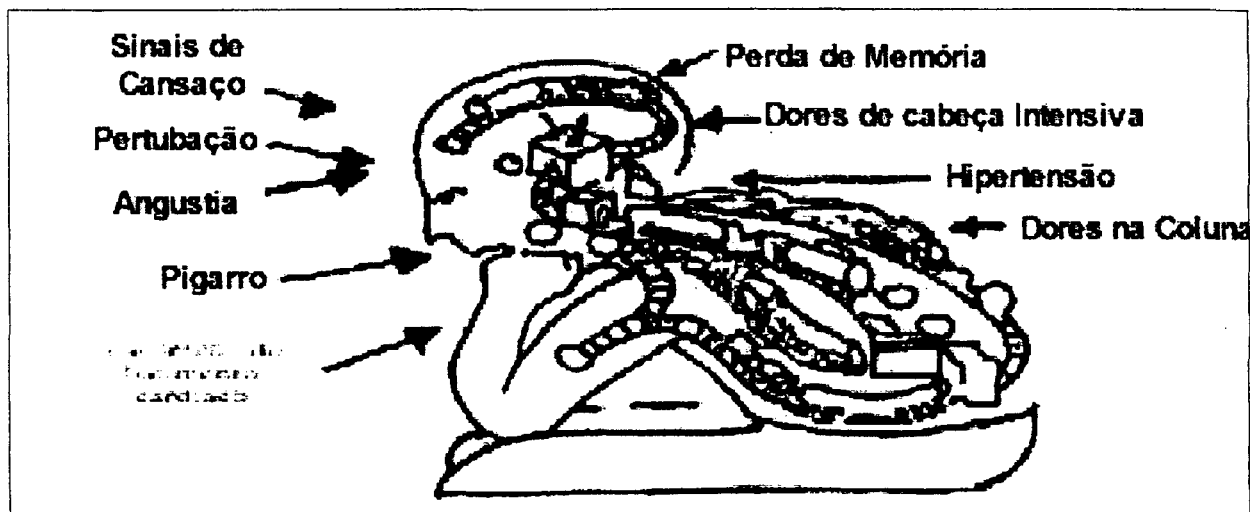
Dentre inúmeras conceituações, é definida por Hendrick como desenvolvimento e aplicação da tecnologia e sua inter-relação homem-máquina ou a sua adaptação.

A ergonomia, enquanto ciência, sempre buscou analisar situações tentando interferir em algumas e modificar outras que sejam necessárias, no sentido de obter uma maior racionalização e otimização do trabalho.(Hendrick 1994,,p.06-09).

2.2.5.4 Stress (ou Estresse).

Denomina-se “estresse” “um conjunto de relações que o organismo desenvolve quando submetido a uma situação que exige esforço para adaptação”.

Figura 01 – Ilustração mostrando as conseqüências de um indivíduo com baixo astral emocional.



Fonte: Revista CIPA (Volume 1 p,2) 1999.

Essa ansiedade, que é a principal causadora do estresse, é deflagrada por uma ameaça a algum valor que o indivíduo considere essencial a sua existência.

Independente de uma abordagem teórica ou metodológica de conceituação, a Qualidade de Vida no Trabalho deveria ser definida a partir de critérios operacionais que representassem, em quaisquer circunstâncias, o bem estar físico e mental dos trabalhadores. Para Lawler as fontes causadoras de estresse podem ser:

- de origem externa: situação econômica, trabalhos, competições ou problemas afetivos;
- origem interna: medo de situações traumáticas e tensões imaginárias dentre outras;
- outras situações: o trabalho em si, casamento ou nascimento de filhos, mudança de cidade, conclusão/formatura em curso superior,

acidentes, estado constante de competição, perda de entes queridos, perfeccionismo, desvalorização da auto-estima. (Lawler1982. p.,259),

A Organização Mundial da Saúde – OMS seleciona sete itens para que as pessoas sintam-se realmente sadias:

- sentimento de auto-estima;
- relacionamento positivo com o próprio corpo;
- capacidade de fazer amizades e estabelecer relacionamentos sociais variados;
- meio ambiente preservado;
- trabalho expressivo e condições de trabalho saudáveis;
- conhecimento sobre saúde e acesso a atendimento médico;
- confiança no presente e esperança de uma vida melhor no futuro.

Moraes & Klimmnik diz que

“para se alcançar o aumento da produtividade da excelência de um produto ou da qualidade de um serviço é preciso, antes estabelecer níveis mais expressivos de Qualidade de Vida no Trabalho, gerenciando, inclusive o stress e suas manifestações negativas no ambiente de trabalho” (Moraes & Klimminik 1994. p. 305-325)

2.2.5.5. Produtividade

Pode ser entendida como um indicador, constituído através da divisão de um produto e serviço pelos fatores de produção, responsável pelo aumento da produção com menor esforço humano, já que as pessoas são parte integrante para a melhoria da produtividade. Portanto, sua valência é diretamente proporcional aos benefícios recebidos, ou, ainda, um índice obtido pela relação entre o que foi produzido e o total de recursos gastos nesta produção.

É certo que as políticas de produtividade refletem diretamente nas quantidades e na qualidade do produto, a exemplo da programação da produção, dos estoques, da relação com o mercado fornecedor e da manutenção dos

equipamentos. Em decorrência da forma como todos os recursos foram consumidos, estão, também, contidos os valores correspondentes aos recursos humanos, e sua influência sobre a produtividade.

Ao tratar da produtividade, envolve-se com todo o ambiente interno e externo da organização. Trata-se de uma visão eco-ergonômica da produção, onde ergonomia, gestão participativa e produtividade formam um todo estruturado, sistematicamente, para obter melhorias contínuas na produção e bens de serviço.

Níveis de produtividade competitivos poderão ser alcançados em ambientes participativos, onde o coletivo é priorizado na busca das soluções.

É importante destacar, também, a relação direta que existe entre a participação dos trabalhadores nos processos de decisão em uma organização e, a sua qualidade de vida. É nos processos participativos que existe maior possibilidade do trabalhador assumir uma condição de trabalho mais adequada.

Quanto à produtividade, pesquisas americanas mostram que cada U\$ gasto com ações voltadas para a qualidade de vida dos empregados revertem 3 U\$ adicionais ao lucro da empresa (Flávio Próspero. Presidente da Abqv 1995-Boletim Ano I - nº2)

Dados da OMS revelam que um, em cada dez americanos e europeus, sofre de stress que pode levar à depressão e aos desempregos. Isso custa em torno de U\$ 120 bilhões por ano às empresas dos Estados Unidos e às da Europa.

Do ponto de vista do estresse organizacional, a literatura aponta que as questões econômicas, políticas, sociais e tecnológicas da atualidade estão provocando grandes transformações nas organizações, fato que tem exigido dos trabalhadores preparo constante para se adequarem às determinações do novo mundo do trabalho.

Vários estudos demonstram que esse esforço da adequação às competitividades, quase sempre redundam em estresse, no interior das

organizações e trabalhadores, dos mais diversos níveis hierárquicos, estão sendo atingidos por este problema.

Em razão do surgimento de diversas posições teóricas e práticas, acerca destes temas, muitas empresas têm buscado alternativas de envolvimento da força de trabalho em novas formas de organização para que os interesses do capital e dos trabalhadores sejam atendidos. As empresas querem maior produtividade e competitividade sem deteriorar a qualidade de vida de seus trabalhadores. Boas condições de trabalho permitem reter talentos e aumentar a produtividade.

A empresa pesquisada utiliza-se de rotação interna de trabalhadores, visando combater a monotonia e a fadiga, pois as tarefas repetitivas representam uma das partes do setor de alimentação.

Uma das características importantes do serviço de alimentação é a pressão temporal da produção, que impõe um ritmo de trabalho intenso aos seus trabalhadores. Isto ocorre pelas características peculiares do produto, como, por exemplo, sua perecibilidade e a necessidade de cuidados temporais na sua manipulação.

Sob o ponto de vista do ideal em recursos humanos, as organizações deveriam proporcionar condições para que os trabalhadores não só cumprissem metas organizacionais, mas, ainda alcançassem seus objetivos pessoais.

O consultor de Administração Peter F. Drucker (1968) denomina o momento atual de *Uma Era de Descontinuidade*. Já o economista John Kenneth Galbraith (1977), chama-o de *Era da Incerteza*. Marshall Mac Lulan (1968), o teórico dos meios de comunicação, alcunha-o de *Era da Aldeia Global*. O escritor e filósofo Alvin Toffler (1970,1975) entendem-no como a *Era do Choque do Futuro*. Karl Albrecht compreende-o como a *Era da Ansiedade*.

2.3 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

A utilização do homem como mais um *recurso* para o sistema de produção levou vários autores a analisarem formas de *humanização* do trabalho. A história registra que no séc. XVI o italiano Bernardino Ramazzini, que mais tarde seria

considerado “O Pai da Medicina do Trabalho” tinha muito interesse pela saúde profissional. Publicou, em seu livro, “*As Doenças dos Trabalhadores*”, os riscos específicos relacionados a 100 profissões diferentes. Porém, foi a partir da segunda metade do séc. XVIII, com a Revolução Industrial e a introdução da máquina no trabalho, que passaram a ocorrer profundas transformações na vida do operário e, como consequência, acidentes provocados pela péssima condição de trabalho e da falta de segurança e de higiene nos locais de atividades. Até o início da Revolução Industrial, a legislação trabalhista, sobre acidentes do trabalho, que vigorava era baseada na teoria da culpa e vigorou no Brasil até 1919. A culpa recaía sempre sobre o trabalhador, ficando o patrão livre da responsabilidade de assisti-lo caso houvesse algum problema.

Historicamente, atribui-se os primeiros estudos deste assunto a Emery e Trist que os desenvolveu juntamente com seus auxiliares, em uma pesquisa realizada no Tavistock Institute (1950). Este modelo de pesquisa visava a agrupar indivíduo, trabalho e organização o que, na época, foi denominado de Qualidade de Vida no Trabalho. Iniciou sua pesquisa, analisando, numa mina de carvão, erros e conflitos interpessoais, paradas e diminuição de produção, além de problemas com absenteísmo, que surgiram após a implantação, a mecanização e a reorganização do trabalho na mina.

(...) Os funcionários rejeitaram a *nova* maneira como o trabalho passou a ser desenvolvido, pois preferiam os antigos métodos ao novo processo de mecanização. Na década de 60, o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho tomou impulso, a partir da conscientização da importância de se buscar melhores formas de organização e de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e, alcançar o seu bem-estar geral.(Emery e Trist.1975.p.78-85)

(...) “A primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando houve uma queda no interesse pela qualidade de vida no trabalho, em função da preocupação com questões econômicas como a crise energética e a crescente inflação. A necessidade de sobrevivência

das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária. (Emery e Trist.1975,p.78-85)

(...) A partir de 1979, ressurgiu o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho em face à perda de competitividade das indústrias americanas frente às concorrentes japonesas. Esta perda levou os pesquisadores americanos a investigarem os estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionarem os programas de produtividade aos esforços da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. (Emery e Trist.1975,p.78-85)

(...) "Na década de 60, nos Estados Unidos, com a popularização do termo Qualidade de Vida no Trabalho, criou-se uma comissão que tinha por função avaliar a baixa produtividade ocorrida nas indústrias americanas. A ascensão do Japão como potência, também, fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar, apenas, as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, que ficou à margem das discussões até o final da década de 70.(Emery e Trist-1975,p.78-85)

Atualmente, um dos centros mais importantes de pesquisas, na linha de QVT, encontra-se no Canadá e, segundo Fernandes (1996. p.76), poder-se á indicar como obras de consulta obrigatória sobre o assunto, os trabalhos publicados por Maurice e Boisvert (1986), Marcel Cote (1981), dentre outros, que constituem o grupo de professores da *École des Hauts Etudes Commerciales* - HEC, criada com o objetivo de buscar um veículo específico para estimular a reflexão e para orientar pesquisas e intervenções nesta área. Outros países como Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, México e Índia também desenvolvem pesquisas sobre o assunto.

O interesse em conceitos como *padrão de vida* e *qualidade de vida* foi, inicialmente, partilhado pelos cientistas sociais, filósofos e políticos. O crescente desenvolvimento tecnológico da Medicina e das ciências afins trouxe como consequência negativa a progressiva desumanização das condições de trabalho.

Segundo Hackman, Qualidade de Vida no Trabalho é o quanto as pessoas, na organização, estão aptas a satisfazerem suas necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida: *"Quando a satisfação é alta, o compromisso com os objetivos do grupo e da organização também é alto"*. O autor argumenta que a qualidade de vida no trabalho deve ser entendida:

"como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, através do enriquecimento dos mesmos, aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores. (Hackman, 1971, p. 86)

O caminho da Qualidade Vida no Trabalho, que é um modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organização, tem sido apontado como a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, pensando em atender as questões de motivação e satisfação do indivíduo. Seus elementos distintivos são: *"a preocupação das mesmas na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões"* (Nadler & Lawler, 1983, p.11).

(...) "Assim, a preocupação com o conceito *"Qualidade de Vida"* refere-se a um movimento dentro das ciências humanas e biológicas no sentido de valorizar parâmetros mais amplos que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida. Para que o nível de vida no trabalho alcance um mínimo satisfatório, é necessário que o indivíduo tenha alimentação que satisfaça suas necessidades energéticas; vestuário para o atendimento das questões higiênicas e proteção contra as intempéries da natureza. Além disso, também deve dispor de habitação em condições saudáveis, segurança contra atos de violência e perda do emprego, por motivo de doenças, e serviços essenciais como água potável, saneamento, assistência médica, transportes públicos, educação, dentre outros. O homem deve obter estes bens por si mesmo e ter condições de pagar por eles com seus recursos ou seu trabalho. A humanidade deverá perceber que tudo só tem sentido se

existir Qualidade de Vida no Trabalho e que a vida só se inicia quando existe qualidade para ser vivida. Sem alguns requisitos fundamentais, prevalecerão a doença e a miséria. (Nadler e Lawler, 1993.p,11)

O conceito de qualidade de vida foi empregado pela primeira vez pelo Presidente dos Estados Unidos da América - EUA Lyndon Johnson, em 1964, ao declarar que *“os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas”*. (OMS, 1988. p, 1-8).

A partir das pesquisas realizadas por Emery e Trist (1975. p, 78.-85), o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento daquele que o realiza:

- a variedade e o desafio: o trabalho deve ser razoavelmente exigente, em outros termos que não o de resistência física, e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer o prazer que podem trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas;
- a aprendizagem contínua; o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso estimula a necessidade de crescimento pessoal;
- uma margem de manobra e a autonomia: o trabalho deve invocar a capacidade de decisão das pessoas. Devem ser reconhecidos a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho;
- o reconhecimento e o apoio: o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização, o que estimula no trabalhador a necessidade de afiliação e vinculação;
- uma contribuição social que faça sentido: o trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas conseqüências sociais, e leva à construção da identidade social e a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer de contribuir com a sociedade;

- um futuro desejável: o trabalho deve considerar um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

O quadro 1, tenta explicitar alguns dados que são considerados ser importantes e concernentes ao assunto em pauta.

Quadro 1 - Condições do emprego e do trabalho em si.

Condições do Emprego	O Trabalho Em Si
- Um salário justo e aceitável	- Variedade e desafios
- Estabilidade no emprego	- Aprendizagem continua
- Vantagens apropriadas	- Margem de manobra, autonomia
- A Segurança	- Reconhecimento e apoio
- A saúde	- Contribuição social que faz sentido
- Processos adequados	- Um futuro desejável

Fonte: Emery e Trist (1975)

No processo do relacionamento entre os seres humanos, o que está sendo percebido como imediatamente necessário e, ao mesmo tempo, já se torna realidade em alguns momentos, é o estabelecimento de ambientes mais democráticos, especialmente no que diz respeito ao trabalho.

O homem só realiza o que conhece e só conhece o que construiu por meio da interação com outros homens na vivência de cada dia. Huse e Cummings (1985.p.3) observam o foco em qualidade de vida sob dois aspectos objetivos: aumento da produtividade e do bem-estar do trabalhador.

“as intervenções de Qualidade de vida no trabalho podem ter um efeito direto sobre a produtividade pela melhoria da comunicação e coordenação, motivação dos empregados e capacitação individual. Elas podem, também influenciar indiretamente a produtividade pelos efeitos secundários da melhoria do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores” (Huse & Cummings, 1985. p.3)

Produtos e serviços tornaram-se tão complexos e são compostos por tantas partes que é quase certo a ocorrência de enganos em algum ponto da linha de produção. Os funcionários mudam de trabalho e, muitas vezes, não recebem nenhum treinamento. As chefias decretam normas, regras, regulamentos e a especialização crescente dificultam, para o indivíduo, a visão do quadro mais amplo.

As atividades profissionais ocupam a maior parte de nossas vidas. O homem tem dificuldade em assimilar todas as alterações por que passa: isto lhe acarreta doenças profissionais e acidentes de trabalho. A pressão constante que sofre por metas cada vez maiores, tem-no conduzido a uma ansiedade maior levando-o a consumir drogas como medicamentos, álcool e outras, aumentando o seu estresse no trabalho.

Um número crescente de empresas reconhece, hoje, ser o investimento em qualidade de vida, um dos mais lucrativos que estas podem fazer. Não fazer nada custa mais caro.

Para Moscovici os investimentos nas organizações não devem se concentrar exclusivamente em tecnologia, mas sim, paralelamente e na mesma proporção, no *sistema humano*. (Moscovici-1989. p,63)

Um dos meios de sobrevivência do indivíduo, sem dúvida, é o trabalho, onde passa a maior parte do seu tempo. A escolha profissional, o que ele faz, vai implicar na sua realização e na sua produção. O trabalho deve ser, também, uma fonte de prazer para o indivíduo, daí a importância de ter suas funções bem delineadas e bem traçadas e os seus objetivos pessoais e profissionais claramente definidos, o que pode lhe proporcionar uma vida mais equilibrada. A busca de melhor qualidade no trabalho tem levado as pessoas a exigirem mais de si, o que gera uma relação conflitante com a empresa. Esta se volta para resultados, exigindo mais qualidade, passando do controle para o exercício de qualidade total e exigindo, assim, a manutenção de produtividade e a concentração de esforços.

Por um outro lado, o indivíduo tem de se manter no emprego e de lutar para isso.

Para Walton. R.E. a expressão “Qualidade de Vida”,

“tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. (Walton R.E. 1973.p. 11)

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho é tão ampla quanto à dimensão do ser humano, uma vez que perseguir qualidade de vida significa entender e procurar atender às pessoas em suas necessidades integrais nas áreas biológica, sociológica, social e espiritual.

Finalmente como afirma Oliveira *“Qualidade de vida significa a excelência da vida que se deseja e que deve ser vivida”* (.Oliveira,1995.p. 40)

Após esta análise, percebemos que o termo Qualidade de Vida no Trabalho possui diversificadas abordagens e a sua conceituação varia de acordo com os critérios que se julga serem mais relevantes.

Hackman & Lawler afirmam que as pessoas, ao satisfazerem suas necessidades no trabalho, demonstram motivação para as tarefas com alta variedade, identidade, autonomia e feedback, além de melhor trabalho em equipe e relações interpessoais (HACKMAN & Lawler-1971.p.55).

Westley enfatiza que as satisfações voltadas para QVT decorrem dos esforços de humanização da tarefa, na busca de soluções dos problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade Industrial. (Wesley-1979.p.11)

De acordo com Kahn,

“Qualidade de Vida no Trabalho não pode ser apenas o que a organização pode vir a oferecer ao funcionário. É muito mais, é o que

as pessoas podem fazer por si mesmas e pelos participantes do seu grupo". (Kahn-apud Rodrigues-1984. p.20)

Outros autores agregam em suas conceituações a *reestruturação do desenho de cargos e as novas formas de organizar o trabalho: a formação de equipes/ou/autogerenciados*, melhoria do meio ambiente organizacional. Cabe-se, também, ressaltar que as definições de qualidade de vida no trabalho são muitas, porém a satisfação e anseios dos trabalhadores são ponto essencial para um programa de qualidade de vida no trabalho alcançar sucesso. Dessa forma, pode se constatar que o atual estágio dos estudos nesse campo busca extrapolar os limites intra-muros das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global.

A temática Qualidade de Vida no Trabalho, ainda não foi totalmente explorada, embora exista um discurso dos empresários que sempre afirmam serem os *empregados o maior ativo*. Segundo Peter Drucker.

"poucos empresários praticam aquilo que pregam e menos ainda, acreditam nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo que acreditavam os empregados do Séc. XIX as pessoas precisam mais de nós do que nós delas (Peter Drucker-1964.p.12)

Aktouf diz que *as mudanças no mundo do trabalho e as novas formas de organizá-lo escondem o fato de que continuam a tratar o ser humano como CUSTO e como RECURSO*. (Aktouf-1996,.p.30)

No Brasil, as empresas têm pouco conhecimento do que seja realmente qualidade de vida no trabalho, esta situação é agravada pela falta de uma metodologia mais simplificada que permita a sua aplicação. Embora os benefícios da QVT sejam muitos, figuram como pouco perceptivos pelas empresas.

Há um dilema contraditório em relação ao conceito de qualidade de vida nos dias atuais. De um lado, não é muito valorizada, pelo empresariado, tendo em vista as pressões por competitividade e às facilidades tecnológicas que lhe

permite fazer muito, com pouco. Esta é uma das causas do desemprego estrutural que se firma neste final de século. Do outro lado, a valorização da qualidade de vida no trabalho é um dos meios que podem ser utilizados para atrair e manter os talentos humanos vitais ao funcionamento efetivo e bem sucedido das organizações o que, infelizmente, é percebido por poucos.

Diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para a sua avaliação, num desdobramento de teorias já citadas. Entre outros, destacam-se R.E.Walton (1973), Hackman & Oldman, (1983) Westley (1979) e Werter & Davis.(1983). Todos apresentam propostas que ressaltam a importância da qualidade de vida e as condições de trabalho. No quadro 2 a evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho Segundo Nadler & Lawler.

Quadro 2: Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho- Nadler & Lawler-

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocados como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte Nadler & Lawler -apud-Rodrigues,1999,p. 42)

2.3.1 Situação Atual de Qualidade de Vida no Brasil

Dentre as 100 melhores empresas para se trabalhar, segundo a revista Exame (ed.749 -2001) percebe-se o comum em Qualidade de Vida no Trabalho que as empresas ofereçam o chamado pacote básico, ou seja, convênios médicos, odontológicos, bolsas escolares, treinamentos, creche, transportes, cesta básica, restaurantes, auxílio a receitas médicas, bibliotecas e videotecas, e com algum diferencial, outras se destacam como é o caso da FIAT, em sua fábrica em Betim-Minas Gerais, que, em sua linha de montagem, possui um painel denominado de **Emociograma** que indica o estado de humor dos empregados num determinado dia. Já o Magazine Luiza, nas suas diversas regionais oferece prêmios como: carros, motos, viagens internacionais, eletrodomésticos, além de surpreender os funcionários - destaque com suas fotos estampadas em *Outdoor* próximo ao local de trabalho. O grupo ALGAR com sede em Uberlândia-MG, já utiliza da flexibilidade de horários onde os funcionários chegam e saem quando querem, desde que cumpram as metas estabelecidas. Usam de política de portas abertas, aumento de salário por mérito e ajuda de custo para aqueles funcionários que tem filhos excepcionais.

Mesmo oferecendo melhores condições estruturais os dados de relacionamento entre chefes e subordinados aparecem como o vilão, principalmente quando envolvem as pessoas nas decisões e responsabilidades. O lado bom é a percepção de uma comunicação aberta e transparente, liberdade de ação e respeito pessoal que é o diferencial da qualidade de vida no trabalho e das condições de trabalho.

O empregado nos dias atuais sabe da importância de sua participação direta nos resultados e estão dispostos a lutar por melhores condições.

Na empresa ARVIN MERITOR-divisão de veículos na cidade de Osasco –SP no programa PMC-Processo de Melhoria Contínua, ouvem as sugestões dos operários e, diariamente, durante dez minutos antes de iniciarem a trabalhar os empregados reúnem para falar de metas e discutir os problemas e o que pode ser feito para melhorar o ambiente e seu trabalho. Na empresa pesquisada, o programa de QVT contempla grande parte dos itens aqui enumerados. No

entanto, os empregados demonstram seu descontentamento e manifestam que estariam mais satisfeitos se a política salarial substituísse os benefícios recebidos. As necessidades variam muito de classes profissionais e de valores culturais. Nem sempre o operário percebe o *benefício recebido* e para ele, não agrega em nada.

2.3.2 As Condições de Vida e de Trabalho no Brasil

Por volta de 1900, nas indústrias têxteis paulistas trabalhavam-se quatorze horas diárias, e, em 1911 de dez a doze horas. Um aspecto a ser salientado diz respeito ao controle estabelecido nessas entidades fabris, através do contra-mestre.

Conforme enunciam Pinheiro e Hall (1981,p.41) "*As fábricas chegaram a ser como galés e algumas piores, não se podia trocar uma palavra, assobiar, cantar* (*)*"

As condições de trabalho eram extremamente árduas, as jornadas de trabalho ilimitadas, com abreviação e ausência dos descansos, feriados e domingos, imposições de ritmos, emprego de mulheres e crianças. Conseqüentemente, havia uma alta incidência de acidentes do trabalho não indenizáveis: as vítimas eram deixadas ao acaso. A jornada de trabalho era desmensuradamente prolongada e extenuante, colidindo com os limites físicos psíquicos, morais, emocionais e sociais dos trabalhadores. (Pinheiro e Hall-1981,p.41). Este período apresenta muita similaridade com as ocorrências evidenciadas no período da Revolução Industrial, na Inglaterra, entre 1890-1945. As condições de trabalho eram duríssimas, pois muita das estruturas que abrigavam as máquinas não havia sido, originalmente, destinadas a esta finalidade. Além de mal iluminadas e mal ventiladas, as empresas não dispunham de instalações sanitárias e, os trabalhadores ficavam confinados, diariamente, tendo que fazer, muitas vezes, suas refeições em cima das máquinas.

As máquinas se amontoavam, ao lado uma das outras e, suas correias e engrenagens giravam, sem proteção alguma. Os acidentes se multiplicavam porque os trabalhadores, cansados devido à excessiva carga de trabalho, não

conseguiam atingir metas de produtividade e, muito menos, qualidade dos produtos.

A jornada de trabalho, fatigante ao máximo, impedia que as alegrias da família fossem usufruídas. De manhã, quando o trabalhador saía para a fábrica, deixava a família mergulhada no sono e, à tarde, no retorno ao lar, o cansaço não lhe permitia participar da vida doméstica, pois o trabalho absorvia todo o seu tempo, indisponibilizando-o para os interesses particulares. (fonte. Revista CIPA, 1999).

Atrás das máquinas, há pessoas. Ao contrário das máquinas as pessoas não podem ser compradas prontas. Para produzir mais, elas precisam ser bem cuidadas.

Mais de um século depois do impacto causado por “O Capital”, livro no qual Karl Max faz uma crítica à exploração do proletariado pela burguesia, a indústria descobriu que poderia ganhar mais dinheiro se cuidasse melhor de seus empregados. Houve um grande debate entre estudiosos dos países desenvolvidos. A deterioração das condições de trabalho e de vida sensibilizaram muitos analistas que têm abordado um leque de questões atuais e próprios também, dos países periféricos. O desemprego estrutural e a exclusão social, por exemplo, são temas debatidos pela sociologia brasileira desde os primórdios da industrialização e, o processo de urbanização no Brasil. De acordo com o relatório da OIT, “O Emprego no Mundo” publicado em 1996, um bilhão de pessoas estão sem emprego ou subempregadas no mundo e, isto representa 30% da força de trabalho mundial. (Revista Economia Política - vl.19 n,2 (74) abril/jun 1999 - Maria das Graças Druck, p.33).

2.3.3. Qualidade de Vida no Trabalho

É uma abordagem contextual, de valores alternativos, para combater os efeitos negativos do “Taylorismo” e, mesmo, da desumanização do trabalho. De acordo com esse conceito as funções desempenhadas devem ser mais produtivas e satisfatórias tanto para o empregado quanto para o empregador.

Segundo Hanashiro Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como sendo:

“melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis comportamentais ambientais e organizacionais, estabelecimento de políticas de recursos humanos de forma a obter-se resultados satisfatórios, tanto para o empregado como para a organização, visando atenuar os conflitos entre capital e trabalho” (1984, apud Vieira. p. 41- 46)

Penckofer & Holms defendeu que qualidade de vida pode ser medida pela satisfação com que a vida é percebida pelos indivíduos, incluindo satisfação com a família, vida social, sexual, as atividades físicas e o trabalho.(1984.p.41)

Gill & Feinstein (1994), com o propósito de esclarecer a utilização do termo Qualidade de Vida, pesquisaram 579 referências bibliográficas que diziam fornecer um compêndio compreensivo sobre esta questão e verificaram que “qualidade de vida, ao invés de ser uma descrição do status de saúde dos indivíduos, é uma reflexão do modo como eles percebem o seu estado de saúde e outros aspectos não médicos de suas vidas e reagem a isso”. (Gil e Feinstein-1994,-www.hcpa.ufrgs.br/psiq)

Nos textos revisados, os autores afirmam que estas percepções e reações podem ser melhores determinadas, se for sugerido aos pacientes que pontuem os principais itens que afetam a sua qualidade de vida.

Segundo Chanlat

“os vínculos do indivíduo com a organização onde ele trabalha, sua lealdade, participação e preocupação com o trabalho bem feito, serão tanto mais fortes, se a empresa se interessar efetivamente pelas pessoas”. (Chanlat 1992, p.21-45)

As preocupações com a saúde do trabalhador datam do final da década de 30, quando o governo de Vargas instituiu o decreto - Lei 1228 de 05.05.39, que destinava local próprio para que os empregados pudessem fazer suas refeições no trabalho.

Em 1976, foi criado o PAT - Programa de Alimentação do Trabalhador (Lei 6321-14.07.76) com o objetivo de repor suas energias e, conseqüentemente, reduzir o número de acidentes no trabalho e aumentar a produtividade, além de proporcionar uma redução de despesa. (Boianovsk -1989 – apud Santana p.45-48).

Já em 1990, cerca de 34.000 mil empresas e 6,5 milhões de trabalhadores usufruíram o programa.

O trabalhador da indústria de alimentação começou a sofrer pressões em face da matéria prima exigir tecnologias bastantes específicas, uma vez que sua vida útil tem curta duração. Além disso, estava, também, sujeito aos imprevistos climáticos, desde a produção até o processamento do produto acabado, dependendo diretamente de controles de qualidade cada vez mais rigorosos, pois a matéria prima exigia armazenagem e manipulação adequadas. Este tipo de atividade requer muita atenção, agilidade, concentração e movimentos repetitivos, podendo causar, além do desconforto, fadiga muscular, formação de edemas, varizes e problemas lombares. Além disso, todos esses cuidados que são exigidos funcionam como fatores de pressão, invariavelmente associados a acidentes e doenças ocupacionais. A rigorosa normatização do processo de manuseio do alimento não permite ao operário muita flexibilidade, o que provoca insatisfação, e, como conseqüência, turnover e absenteísmo.

2.4. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

2.4.1 - Modelos para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

No Brasil, pouco a pouco, ouvimos falar mais de qualidade de vida dos funcionários dentro das empresas como algo além, da simples existência de uma creche no local de trabalho ou de um clube para os empregados.

2.4. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

2.4.1 - Modelos para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

No Brasil, pouco a pouco, ouvimos falar mais de qualidade de vida dos funcionários dentro das empresas como algo além, da simples existência de uma creche no local de trabalho ou de um clube para os empregados.

Diversas teses de mestrado e de doutorado têm tratado deste assunto notadamente, pesquisas de Quirino e Xavier (1987.p.71-87), grupos de estudos das Universidades de Pernambuco, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Além disso, publicações, em livros de autores brasileiros, muito têm contribuído com estudos sobre este tema.

A subutilização da capacidade produtiva dos empregados, as condições inadequadas, somadas à própria insatisfação do trabalho, vêm gerando alto absenteísmo, diminuição do rendimento e rotatividade da mão-de-obra, trazendo custos à empresa e, um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos empregados.

Em termos conceituais, a abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, nas últimas três décadas, tem ressaltado os seguintes aspectos relacionados à humanização do trabalho: valorização de atitudes pessoais e comportamentais, realização de atividades significativas e recompensadoras, participação nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação nos sistemas de recompensas, melhorias das condições ambientais de trabalho, dentre outros.

Hackman e Oldham (1970) tentam explicar, em seus modelos, como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Conforme os autores, um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo.

De acordo com o modelo proposto por Hackman e Oldham (1979), três características contribuem para dar sentido ao trabalho:

1. a variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma diversidade de tarefas que exijam variadas competências;
2. a identidade do trabalho: natureza de um trabalho;
3. o significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social (Hackman e Oldham, 1979.p ,55).

Guest define de duas formas os enfoques apresentados:

“Qualidade de vida é um processo organizacional capaz de identificar o potencial criativo de seus empregados, envolvendo-os em processos decisórios que afetam suas vidas no trabalho”.

e “Qualidade de vida é uma fase genérica que abrange os sentimentos pessoais sobre cada dimensão ao trabalho” (Guest-1979. p.76 - 87.)

Dentre os modelos pesquisados, o modelo abaixo de R.E Waltom apresenta questões elementares de realização do trabalho priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, sem desconsiderar os demais elementos já mencionados por outros pesquisadores.

Em suas oito dimensões Waltom (1973) procura ressaltar que, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos, em razão das deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afetam diretamente a qualidade de vida. A amplitude deste modelo que considera os fatores internos e externos das organizações facilita ao pesquisador compreender melhor os resultados e avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho. Em nosso questionário, este modelo foi contemplado na sua maioria de questões.

No quadro 3, o modelo de R.E. Waltom (1973) para mensuração na organização sobre o nível de qualidade de vida no trabalho.

2.4.2 - Quadro 3 - Mensuração na Organização sobre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- Compensação Justiça e Adequação	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2 – Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3 – Uso e Desenvolvimento De Capacidade	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4 – Oportunidade de Crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5 – Integração Social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6 - Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalho Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7 – O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de honorários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8 – Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

-Fonte Walton 1974 apud Fernandes. 1996 p.48

Já o modelo de Werter e Davis (1983-quadro 4), está estruturado em três bases, considerando os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Um ponto interessante é o aspecto – fatores ambientais. Neste os autores mencionam que o cargo não pode ser complexo ou muito simples de maneira a não gerar desconforto quando a mão de obra for mais instruída.

2.4.3 - Quadro 4 Modelo de Wether e Davis – Elementos de Qualidade de Vida no Trabalho-1983-Werther & Davis

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> - procura identificar tarefa que condiz ao cargo - Fluxo coerente de processos. - Utilização de métodos e Sistemas. - Redução do tempo e esforço dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas Sociais. - Habilidade e disponibilidade de empregados potenciais. - O cargo não pode ser complexo/ muito simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia do trabalhador - Variedade do cargo. - Identidade de tarefa e Feedback

Fonte, Wether & Davis-1983-Apud, Fernandes. 1996. p. 54).

Os autores Hackman & Oldham (1975), buscaram determinar a qualidade de vida no trabalho, estruturando sua pesquisa em cinco bases: a variedade de habilidades, identidade de tarefa, significância de tarefas, nível de autonomia e retroalimentação. Estes fatores estarão presentes, apenas, quando existir a significância e responsabilidade percebida, o conhecimento dos resultados do trabalho. Para Hackman e Oldham os fatores variedades de habilidades, identidade de tarefas e significância de tarefas, contribuem para a valorização do trabalho. Já no nível de autonomia, desenvolve no empregado a percepção de sua responsabilidade junto a tarefa executada. No Feedback, permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos como o seu trabalho. Também, este modelo foi contemplado em nosso questionário.

2.4.4 - Quadro 5 – Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas de Hackman & Oldham 1983;

Dimensões Da Tarefa	Estados Psicológicos Críticos	Resultado Pessoais E De Trabalho
Variedade de habilidades Identidade da tarefa Significado da tarefa	Percepção da significância do trabalho	Satisfação geral com o trabalho
Inter-relacionamento Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados	Motivação interna do trabalho
Feedback do próprio trabalho Feedback extrínseco	Conhecimento dos reais resultados do trabalho	Produção do trabalho de alta qualidade Absenteísmo e rotatividade baixa

Fonte – Hackman & Oldham 1983-apud Fernandes, 1996, p. 56

Para Westley, qualidade de vida no trabalho, pode ser examinada basicamente através de quatro indicadores fundamentais, os quais por sua vez são causas de injustiça, insegurança e alienação. As causas de insatisfação, segundo o autor, como os critérios econômico e político, são mais atingidos, tendo sido detectadas no século passado, onde a concentração de lucros e a exploração dos trabalhadores relacionam-se à injustiça e à concentração de poder causando insegurança. Com o decorrer do tempo as conquistas dos trabalhadores, dos países industrializados, minimizaram a importância destes dois problemas que há 50/60 anos tinham sido estudados por Elton Mayo e seus colaboradores. A proposta de Westley é: ações cooperativas, através da participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, da adição de um trabalho auto supervisionado, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sócio-técnico.

**2.4.5 - Quadro 6 – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho
Westley-1979**

INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
ECÔNOMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade Salarial	Segurança Emprego	Realização Potencial	Participação nas decisões
Remuneração Adequada	Atuação Sindical	Nível de Desafio	Autonomia
Benefícios	Retroinformação	Desenvolvimento Pessoal	Relacionamento Interpessoal
Local de Trabalho	Liberdade de Expressão	Desenvolvimento Profissional	Grau de Responsabilidade
Carga Horária	Valorização do Cargo	Criatividade	Valor Pessoal
Ambiente Externo	Relacionamento com a chefia	- Auto-Avaliação	
		Variedade de Tarefa	
		Identificação com a tarefa	

Fonte Westley 1979. (apud. Fernandes 1996 p.53).

2.5. TEORIAS ADMINISTRATIVAS

2.5.1. Evolução das Teorias Administrativas

Este tópico aborda, a evolução das teorias administrativas, inserindo o conceito de condições e qualidade de vida no trabalho como um desdobramento natural do processo de recomposição das tarefas que o operário executava e que, aos poucos, foram retiradas na evolução do artesanato até a industrialização. Foram importantes os trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores da escola de

Relações Humanas como: A abordagem Sócio-técnica de Emery Trist, e o Enriquecimento do Trabalho desenvolvido por Frederick Herzberg.

De acordo com Taylor existe uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador. Ambos mantêm uma relação de interdependência, necessitando um do outro para a sua sobrevivência, assim sendo. Para o autor, era preciso dar ao trabalhador o que ele mais almejava: altos salários: ao empregador; também, o que ele realmente almejava: - baixo custo de produção. A Administração Científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada, principalmente, na eficiência e na produtividade, alcançada pela crescente divisão das tarefas, hierarquias rígidas e padronização de mão-de-obra, levando o empregado a perda da identidade e do significado do seu trabalho, que são fontes de auto realização. Como consequência a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho também decrescem. (Taylor 1911-p.98) Há uma perda do interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo e queda de produtividade.

A partir dos modelos de organização ditados por Taylor, surgiu um novo paradigma que anulava as interferências do meio externo, pois considerava a empresa hermética, sem a possibilidade de trocas com o exterior.

Em seu livro, a "Estrutura das Revoluções Científicas", publicado em 1962, o físico Thomas Kuhn comenta esses paradigmas como forma de perceber, de pensar, de acreditar, de avaliar, de comentar e de agir de acordo com uma visão particular de mundo.

Atualmente vivemos numa era onde a competitividade, a eficácia tecnológica e o acúmulo de conhecimentos técnicos são, amplamente, cultivados e incentivados dentro do contexto de uma sociedade industrial e tecnicista como a nossa. Com a busca da produtividade competitiva, nasceu um novo paradigma industrial: a divisão do trabalho, segundo a qual uma equipe planejava e detinha o conhecimento e outra, somente, executava as tarefas sem a oportunidade de participar do processo como um todo. Esta divisão limitava a criatividade do ser

humano, pois, neste modelo, o homem é tratado como instrumento de produção, tornando-se alienado e insatisfeito no trabalho.

No século XVII, as pessoas não tinham muita consciência da revolução científica que já estava se processando neste período. A diferença entre o homem comum e os cientistas, nesta época, encontrava-se no fato de que estes adotavam um conjunto de pressupostos que os faziam explicar os fenômenos de uma maneira reducionista, e ao homem cabia apenas a execução das tarefas.

A qualidade de vida representava um grande passo à frente, em relação à concepção tradicional do trabalho, da gerência científica que focalizava, apenas, a especialização e a eficiência na execução de tarefas restritas.

À medida que evoluiu, a gerência científica passou a utilizar uma divisão total da mão-de-obra, hierarquia rígida e padronização dos mecanismos de trabalho para alcançar os seus objetivos de eficiência. A idéia era que a utilização da mão-de-obra qualificada e repetitiva, poderia ser facilmente moldada para fazer uma pequena parte do trabalho. Havia excessiva divisão de trabalho e muita dependência de regras, de procedimentos e de hierarquia. Os trabalhadores especializados tornaram-se socialmente isolados de seus colegas, porque suas tarefas, altamente especializadas, enfraqueciam sua comunhão de interesse no produto final. Muitos trabalhadores eram tão pouco qualificados que perdiam o orgulho pelo seu trabalho. O resultado foi alta rotatividade de pessoal e maior absenteísmo. A qualidade caiu e os trabalhadores alienaram-se, embora alguns houvessem tentado melhorar suas condições de trabalho, o que provocou conflitos entre os mesmos e a empresa.

A ciência da administração, somente, surgiu no início do Séc. XX e seu significado sofreu grandes transformações desde então. Com as teorias administrativas, essa concepção foi sendo transformada e o sentido do termo, administração foi ampliando e aprofundando, passando a ter um significado de grande importância nas organizações.

A administração, na sociedade moderna, é considerada indispensável e vista como fator chave para a melhoria da qualidade de vida, bem como para a solução de problemas que afligem a humanidade de hoje, levando-se em conta o contexto turbulento e cheio de incertezas em que estão inseridas as organizações.

As transformações recentes, no mundo do trabalho, só podem ser explicadas à luz de uma reconstituição histórica dos padrões que entraram em crise: o taylorismo e o fordismo, privilegiando-se o conteúdo sócio-político destes fenômenos. O ponto de partida desta revolução humanística foi uma nova cultura de comportamento, pois as relações estabelecidas nas fábricas, impuseram determinadas relações de poder nas lutas entre patrões e operários pelo controle da disciplina no trabalho.

Este processo foi turbulento, houve resistência dos trabalhadores, afinal, o surgimento da fábrica era uma novidade para a época, e, urgente a necessidade de se romper com uma série de hábitos, de *modos de vida*. A disciplina fabril exigia uma nova relação dos homens com o tempo, definindo um novo lugar para o trabalho, para a família, para o lazer, questionando e transformando todas as velhas formas de sociabilidade, costumes e tradições.

A introdução do taylorismo, como uma modalidade de organização do trabalho, ainda hoje, ganha terreno, especialmente no setor terciário onde é contestada em consequência dos problemas de saúde que trabalhadores nessas condições sofrem. As novas tecnologias de submissão, de disciplina de corpo, a organização científica do trabalho, geram exigências fisiológicas que até então eram desconhecidas, especialmente, exigências de tempo e de ritmo de trabalho. O esgotamento físico não concerne, somente, aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto dos operários da produção de massa.

Em um retrospecto, pode-se visualizar como se deu o processo de melhoria das condições de trabalho. Em 1916, Albert Thomas reduziu a jornada de trabalho para 08h. e constatou o efeito disso sobre o aumento da produção. A lei de 1898, sobre os acidentes de trabalho, revia a criação de ambulatorios para as fábricas; já decretos de 1913 levaram certas empresas a organizar exames pré-

admissionais. Em 1915, apareceram as bases da Medicina do Trabalho e, em 1919, foram reconhecidas determinadas moléstias como doenças profissionais. Já existia a exigência de dispositivos protetores para os operários que lidavam com as máquinas. A semana de trabalho, com 40h, foi votada em 1936, bem como o direito a férias. Neste ano, as condições de trabalho tornam-se, realmente, um tema específico do movimento operário, dando início a outras conquistas como da Previdência Social (1945) da Instituição da Medicina do Trabalho (1946), dos Comitês de Higiene e de Segurança (1947). Durante todo esse período, que começou em 1944, o movimento operário continuou a desenvolver sua ação para melhoria das condições de vida de seus membros.

2.5.2. A Revolução de Taylor

Frederick W. Taylor é considerado o “Pai da Administração Científica”, que surgiu em função da necessidade de se elevar a produção industrial. Esta teoria mudou radicalmente os métodos gerenciais, separando planejamento e execução.

O sistema criado por Taylor obteve um êxito surpreendente quanto ao aumento de produtividade e foi adotado na maioria das empresas norte-americanas esta, talvez, tenha sido a principal razão da liderança mundial dos Estados Unidos da América em termos de produtividade, apesar dos efeitos indesejáveis provocados pela alteração do equilíbrio, anteriormente, existente entre qualidade e produtividade, pois não era permitido ao trabalhador cometer erros: era necessário fazer certo desde a primeira vez.

O sistema “taylorista” gerou mais divisões entre os indivíduos do que pontos de união. Mesmo compartilhando da disciplina, do barulho da fábrica, do ritmo de trabalho, os operários, pela própria estrutura da organização de tarefas, eram confrontados entre si, pois recebiam de acordo com sua produtividade. As indústrias entraram em uma fase de automação, na qual eram atribuídas aos operários as tarefas mais simples e repetitivas. Assim, também, foi mudando a concepção de satisfação no trabalho porque o trabalhador, reduzido à condição de objeto, passou a perceber que não era valorizado como parte do processo produtivo.

Por outro lado, esta visão simplista seduzia muitos altos gerentes que acreditavam, na época, que as causas da má qualidade dos produtos eram falta de cuidado e indiferença dos operários. Posteriormente, com o advento da escola humanística, a estrutura proposta por Taylor, perdeu seu lugar, dando vez a uma concepção de trabalho mais humana e evolutiva.

A partir de 1924, à Academia Nacional de Ciências, dos Estados Unidos, iniciou alguns estudos para verificar a correlação entre produtividade e iluminação no local de trabalho, dentro dos pressupostos clássicos da administração. Essa correlação conhecida como “Efeito Hawthorne,” foi desenvolvida por George Elton Mayo, na empresa “Western Electric,” um dos primeiros a enfatizar o lado humano das organizações, chegando à conclusão, após experimentos em suas quatro fases, de 1928/1932, de que o trabalho era uma atividade tipicamente grupal e, quanto mais os funcionários estivessem integrados a ele, maior seriam os fatores motivacionais. Mayo percebeu, também, que as pessoas tinham necessidades de estarem juntas e de serem reconhecidas. (Chiavenato 1993, p.137-148).

Posteriormente, Mc Gregor, apresentou no início da década de 60, partindo da crítica à premissa de que a gerência era a responsável pelo controle do comportamento dos trabalhadores, duas propostas denominadas, Teoria “X” e Teoria “Y”.

De acordo com as quais os motivos que levam as pessoas a adotarem determinados comportamentos estavam nas concepções dos gerentes sobre os funcionários.

Dentro da teoria “X”, o ser humano era avesso ao trabalho e evitava-o sempre que possível, preferindo ser dirigido e evitando assumir responsabilidades. Já na teoria “Y” admitia-se que o homem médio poderia aprender, caso tivesse condições adequadas, não só a aceitar como até mesmo a procurar responsabilidades. O controle externo e as ameaças de punição não eram os únicos meios de obter a dedicação e os esforços no sentido das metas da organização. A teoria “y” tem grande importância para os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho, pois defendia a idéia de que o trabalho é um fator

de motivação e de realização e não apenas um fardo a ser carregado em troca de uma simples recompensa. (Chiavenato 1999, p. 580).

Percebe-se então que as teorias estudadas são a evolução de um pensamento de várias outras teorias e que a era da motivação por meio de prêmios ou ameaças terminam. Nesta nova visão, necessita-se de trabalhadores flexíveis, criativos, multifuncionais, que, acima de tudo, desenvolvam trabalhos de qualidade.

Salientam-se Fernandes e Gutierrez consideram que o trabalho eficaz depende exclusivamente do *querer fazer* e não apenas do *saber fazer*. Neste aspecto, é que a tecnologia de qualidade de vida no trabalho, pode ser utilizada, exatamente, para que os trabalhadores queiram fazer mais, através de um envolvimento maior com o trabalho que desenvolvem, por estarem mais comprometidos com aquilo que lhe diz respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde as pessoas sintam-se estimuladas e motivadas a produzir, não se esquecendo de seus anseios e de suas necessidades, sem perder de vista os objetivos da organização. (Fernandes e Gutierrez-1988,p.29-38)

Maslow (1970) ressalta que o trabalhador possui outros fatores que influenciam na sua satisfação, além do trabalho. Estas são realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, posição social, crescimento profissional permanente, promoções, treinamentos, etc. Esta mudança de comportamento do trabalhador se deve ao crescente desenvolvimento tecnológico, que possibilitou a elevação no nível de instrução dos trabalhadores, uma certa autonomia e maior satisfação e realização pessoal.

Desta forma, a estrutura proposta por Taylor perde cada vez mais seu lugar, dando início a um trabalho mais humano e evolutivo dos trabalhadores. A maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o trabalhador.

2.5.3. O Modelo Japonês no Brasil e as Indústrias de Alimentação em Goiás no Contexto das Mudanças do Modelo de Produção

O fordismo inaugurou uma nova racionalidade econômica, social e política. Difundido internacionalmente, tornou-se referência para a grande maioria dos países onde foi implementado e, embora assumindo formas nacionais em cada país, não perdeu sua ligação com o modo de vida americano. A partir desta perspectiva, (Druck) indaga se o toyotismo, como um novo modo de trabalhar e de produzir, estaria articulado a um *modo japonês de viver*. E se assim é, o *"japonismo estaria se constituindo num novo modo de vida influenciando o mundo ocidental, inclusive a sociedade americana?"* (Druck 1999,p.95)

O que se percebe é que, não obstante consideráveis diferenças na aplicação de suas técnicas, o modelo japonês tem sido estendido a todos os setores e categorias de trabalhadores, não só nas grandes corporações, como também nas pequenas e médias empresas. Entendemos então, que o modelo japonês, a exemplo do fordismo, assume formas nacionais com diferenciações setoriais e regionais. É nesta linha de pensamento que esta pesquisa foi direcionada.

Os estudos realizados no Brasil, sobre o modelo japonês, em sua maioria, ocorrem nos complexos automotivos por terem sido considerados, como um processo produtivo que facilita a visualização tanto das práticas fordistas como das práticas toyotistas.

No Brasil, a primeira fase de implantação do modelo japonês ocorre na passagem dos anos 70 para os anos 80 com a prática dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), considerada a forma mais difundida do modelo.

Várias pesquisas foram realizadas sobre os CCQs, demonstrando tanto sua aplicação como resistências encontradas – ora por parte dos sindicatos, ora das empresas. No final da década de 80, constatou-se que os mesmos deixaram de ser aplicados: ainda em meados da década, novas práticas empresariais foram difundidas, ao mesmo tempo em que ocorria a adoção de novas tecnologias de automação. Passa-se à aplicação do *just-in-time*, dos Programas de Qualidade Total e do Controle Estatístico de Processo-CEP.

As pesquisas realizadas demonstram que esta nova etapa de difusão do modelo japonês se concentrou no complexo automotivo, que lidera a adoção de novas políticas de organização e gestão do trabalho e de inovações tecnológicas.

O terceiro período de propagação do modelo japonês tem início nos anos 90 (*década da qualidade*). Verifica-se uma grande campanha para uma *cultura da qualidade*, em substituição às culturas gerenciais. Em consequência, há uma multiplicação de consultorias na área da “qualidade” e a “Qualidade Total” é colocada em evidência, através de seminários, debates, cursos etc.

O governo Collor, com seu discurso modernizador e na tentativa de inserir o país na nova ordem mundial, ditada pelo processo de globalização, lança, em 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), já seguindo as recomendações do Fundo Monetário Internacional do Banco Mundial.

Com o processo de globalização dos mercados e com a exigência de novas práticas de gestão empresarial, inovações tecnológicas e centralização da qualidade, as empresas se vêem obrigadas a se aperfeiçoarem para melhor enfrentar a concorrência mais acirrada e competitiva, aproximando-se muito da perspectiva do governo. Esta nova cultura de qualidade é determinada por dois condicionantes:

- a) a abertura da economia, com a redução de alíquotas de importação, que vem exigindo mudanças organizacionais para enfrentar a competitividade;
- b) a política recessiva colocada em prática pelo governo no início da década de 90, a fim de combater o processo crônico de inflação no país.

Nos anos 90, “*epidemia da competitividade*” e da “*qualidade e da produtividade*” têm determinado a propagação do modelo japonês para além das práticas de gestão e organização já adotadas: CCQs, JIT-Just-in-time e CEP, se estendendo para a implementação dos Processos de Qualidade Total-PQT e Terceirização. Estas duas últimas generalizaram-se rapidamente por todos os setores: indústria, comércio e serviços, em empresas de pequeno, médio e grande porte.

Salerno ressalta que, no Brasil, o operariado não questionou o fordismo, pelo menos de forma significativa e ainda, que o mercado de bens de consumo de massa não se encontra totalmente esgotado, a exemplo dos países centrais. Isso implica reconhecer as particularidades das condições históricas brasileiras – bem como regionais e setoriais – e adequar a noção de flexibilidade de acordo com esta realidade.

(...) o trabalho, como regra geral, continua tendo uma prescrição individual, via carta de processo, roteiros de fabricação ou ordens orais. A polivalência parece ser antes uma multitarefa do mesmo teor (...) que um desenvolvimento de múltiplas habilidades por uma força de trabalho altamente qualificada (...)

(...) temos, então, um quadro de ausência do esquema de grupos semi-autônomos, na acepção original do termo (...) nas empresas com células de produção.

(...) uma forte intensificação do trabalho concomitantemente à implantação de células e *just-in-time* interno (...)

(...) apesar de, formalmente, as empresas (com exceções de praxe) continuarem negando autonomia operacional, na prática buscam usar o conhecimento operário. Ou seja, nega-se formalmente (e isto quer dizer remuneração e autonomia) o que se estimula na prática (...)

(...) os círculos de qualidade também foram usados numa perspectiva de *modernização conservadora*. Boa parte do material das empresas fala dos “absurdos do taylorismo” (ou da teoria X) ao não incentivar a criatividade operária, ao considerar o trabalho real, que continua taylorizado, fordizado (...). (Salerno1993-p.150)

2.5.4. A Industrialização em Goiás

No século XIX, Goiás tinha como atividade principal a agricultura e a pecuária. A partir da primeira década do século XX. Lentamente, Goiás vai sendo integrado

no mercado nacional. Desde então, cresce a produção de mercadorias, principalmente na produção agrícola. A mesma tivera um retrocesso após a libertação dos escravos, com falta de trabalhadores para a lavoura.

À época, a indústria era atividade pequena ou de quase nenhuma importância econômica em Goiás. O censo de 1920, registra 16 indústrias no Estado, com cerca de 287 empregados. Deste 44% pertenciam ao setor alimentício-panificação, beneficiamento de arroz e charqueada.

Com o surgimento do transporte e de intermediários financiadores a produção de alimentos foi incentivada.

O desenvolvimento da agricultura em Goiás teve no processo de industrialização brasileiro o papel de fornecedor de alimentos para os centros urbanos.

Em 1929 e 1940, surgem 100 indústrias de produtos alimentícios e o setor industrial tem um crescimento significativo, nesse período. Entre os censos de 1920 e 1950, a indústria goiana apresenta índices de crescimento superiores aos do Brasil. O setor de maior destaque na industrialização de Goiás, foi o alimentício. Após a construção de Goiânia, destacou-se também o setor de minerais não metálicos.

Entre os gêneros da indústria goiana destacam-se os ramos de produtos alimentares. Em 1950, esta área teve uma participação de 45,43% na composição do setor industrial. Em 1960, refluíu para 40,67%, voltando a subir para 41,28% em 1970, conforme mostra o quadro 7.

**Quadro - 07 COMPOSIÇÃO DO SETOR INDUSTRIAL ESTADO DE GOIÁS
1950/60/70 (EM%).**

GÊNEROS DE INDÚSTRIAS	1950	1960	1970
Produtos Alimentares	45,43	40,67	41,28
Produtos minerais não metálicos	16,85	22,67	21,83
Madeira	10,59	10,84	10,99
Mobiliário	4,01	7,09	5,62
Vestuário, calçados e artefatos de tecidos	6,74	6,9	3,33
Couros peles e produtos similares	5,93	3,27	1,38
Editorial e gráfica	4,17	1,66	1,7
Metalúrgica	0,64	1,54	2,51
Bebidas	3,53	1,42	1,15
Outras	2,11	3,94	10,21

Fonte IBGE - Censos Industriais - Goiânia-GO. 1950/60/70

Na década de 90, houve uma mudança na composição do setor industrial em Goiás. Das 3.214 unidades fabris, no setor alimentício, houve uma redução para 1544, em razão, principalmente, da crise econômica e da monopolização do setor pelos grandes grupos desse segmento. No entanto, esse setor continua sendo o de maior expressão no contexto econômico de Goiás.

Constata-se, pelos dados da FIEG, que até a década de 70, a agroindústria em Goiás era representada pelas pequenas e médias indústrias, em sua maioria, instaladas na região metropolitana de Goiânia.

Porém, na década de 80, os grandes complexos agroindustriais já se encontram consolidados. Essa consolidação se deve, em grande parte, aos programas governamentais desenvolvidos pelo governo estadual. Vários foram os mecanismos de incentivo à industrialização em Goiás, no entanto, é de interesse destacar o que está sendo realizado, neste momento, pelo Governo atual.

Em 2000, o governo Marconi Perillo cria o Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás **PRODUZIR** e o fundo de Desenvolvimento de Atividades Industriais **FUNPRODUZIR**, através da Lei nº 13.591, de 18 de janeiro de 2000. O programa é um incentivo financeiro que objetiva apoiar empreendimentos industriais, reduzindo em até 73% o custo do ICMS mensal das empresas, somente em projetos novos, o que significa que não afeta a arrecadação existente.

Além deste programa, foi criado, ainda, um subprograma, o **MICROPRODUZIR**, para indústrias enquadradas no **SIMPLES** (Regime Simplificado de recolhimento dos Tributos Federais Receita anual de até R\$1.200.000,00) cujo valor percentual poderá ser de 90% pelo período de 03 ou 05 anos, contados a partir da liberação da primeira parcela. O **FUNPRODUZIR**, que financiará outras atividades não relacionadas com a indústria, tais como turismo, comércio, prestação de serviços, vigorará até 31 de dezembro do ano 2020.

Segundo informações da Secretaria da Indústria e Comércio do Estado de Goiás - SIC, até junho/2001, 40 (quarenta) projetos já haviam sido aprovados pelo **PRODUZIR**, que aos poucos, vai substituindo o antigo programa **FOMENTAR** (no qual a nossa empresa pesquisada é contemplada).

Este possui 1000 (mil) empresas credenciadas e 200 (duzentas) ainda utilizam os programas. Outro dado importante a se destacar é o convênio assinado entre a FIEG – Federação das Indústrias do Estado de Goiás e o BNDES, em 14 de dezembro 2000, que objetiva estimular a realização do investimento produtivo em particular de micro, pequenas e médias empresas e ampliar e modernizar a atividade econômica e a criação e manutenção de empregos conforme quadro-08.

Quadro 8 - ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA EM GOIÁS 1999/2000 (1992 = 100)

SETOR INDUSTRIAL	ÍNDICES APURADOS		
	1999	2000	2000/1999
Extração Mineral	76,58	74,54	-2,04%
Minerais não Metálicos	75,93	72,75	-3,19%
Metalurgia	80,47	82,01	1,54%
Álcool	36,22	45,39	9,17%
Alimentação	84,32	89,02	4,70%
Outros	81,02	81,38	0,36%
Média (ext. mineral + ind. de transformação)	79,01	80,37	1,36%

Fonte: Pesquisa de Indicadores Industriais – FIEG/CNI

Segundo análise da FIEG, verifica-se a necessidade de expansão de produção das indústrias pesquisadas, especialmente no setor de produção de alimentos. Este, ocupa em 2000, um índice de 89,02% da sua capacidade produtiva. Tal expansão já vem sendo realizada em muitas dessas empresas.

2.6. A INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO

2.6.1. As Indústrias de Alimentação do Estado de Goiás

A indústria de alimentação que constitui esta pesquisa está localizada na região metropolitana de Goiânia - Aparecida de Goiânia, e foi selecionada a partir de duas variáveis: Primeira- segmento de alimentação e a segunda-um número de funcionários superior a duzentos.

A opção pela área de alimento se fez a partir de levantamento de pesquisa realizada junto a Federação das Indústrias do Estado de Goiás e Secretaria de Indústria e Comércio, em que se observa ser o segmento alimentício, o mais representativo do Estado, tendo em vista que contamos com grandes empresas como a **PERDIGÃO, CONIEXPRESS S/A - Indústria de Produtos**

Quero, EMEGÊ - Produtos alimentícios S/A, UNILEVER (antiga) ARISCO e a nossa opção Grupo MABEL, escolhendo a fábrica de biscoitos – CIPA Companhia de Produtos Alimentares Ltda.

Inserindo o Estado no contexto brasileiro, através dos estudos realizados no país, sobre aplicação das técnicas tayloristas já mencionadas neste trabalho, é possível afirmar que Goiás não se encontra num estágio avançado de transição do fordismo ao toyotismo. O que predomina é o modo de produção fordista que se renova utilizando novas tecnologias e visando ao aumento da produção e à maior competitividade. O que aqui ocorre é apenas uma adaptação dos métodos de gestão às pressões do mercado. Não se verificam grandes mudanças mas apenas medidas de acomodação, principalmente no processo produtivo. Portanto, a maioria dos trabalhadores das empresas aqui instaladas, ainda não se sente tão pressionada pelas novas exigências de mercado, uma vez que em sua maior parte, são trabalhadores que atuam no processo de produção, executando funções mais simples e repetitivas. Um maior nível de exigência só se verifica para técnicos e gerentes.

As mudanças realizadas são localizadas ou parciais, adequadas às suas necessidades. Trabalham com baixa flexibilidade, adotando, apenas, algumas práticas japonesas de gestão do trabalho.

Não é possível vislumbrar a curto e médio prazo que esta realidade seja alterada. Esta situação pode estar relacionada às dificuldades encontradas na realização da pesquisa para elaboração desta dissertação quando se deparou com a postura das indústrias em manter reservas quanto ao repasse de informações. Este comportamento pode ser atribuído ao caráter conservador e tradicional arraigado nas formas de gestão brasileira, e, com maior força, na gestão goiana. Pode, ainda, ser atribuído ao pequeno número de pesquisas já efetuadas no Estado, que não geraram a familiarização necessária das indústrias com as mesmas. Somente a partir de um maior entrosamento das empresas com as pesquisas é que se conseguiria uma maior abertura para a realização destas.

2.6.2. Uma breve história da empresa pesquisada

CIPA – Companhia Industrial de Produtos Alimentares Ltda – Grupo Mabel

O grupo Mabel foi fundado em 1954 pelos irmãos Nestore e Udélio Scodro, com o nome oficial de CIPA - Companhia Industrial de Produtos Alimentares. Vindos da Itália, eles se instalaram na cidade paulista de Mococa, onde começaram fabricar a tradicional rosquinha de coco Mabel.

A primeira fábrica entrou em funcionamento no ano 1962, em Ribeirão Preto - SP. Em 1975, foi inaugurado o parque industrial de município de Aparecida de Goiânia - Go. Na década de oitenta, mais precisamente em 1981, a CIPA dividiu-se em dois grandes Grupos: CIPA - SP e CIPA - Go, hoje com o nome oficial dos Grupos Mabel - SP e Mabel - Go.

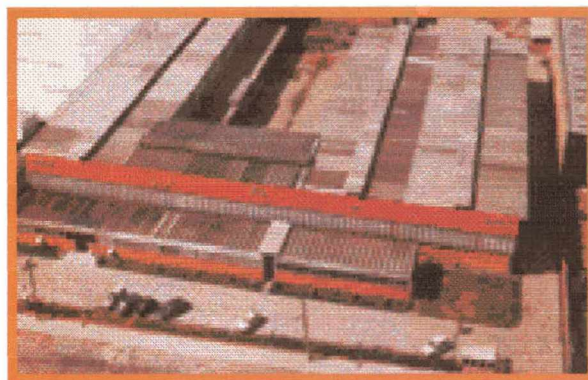


Figura 2 – Vista aérea - Holding – Go

A Mabel - Go então, em 1996, expandiu suas atividades, formando a Holding SCODIX, composta por várias empresas.

- CIPA - GO Industrial e Produtos Alimentares Ltda, Aparecida de Goiânia - Go.
- CIPA - RJ. Industrial de Produtos Alimentares Ltda, Duque de Caxias - RJ.
- CIPA Moinho de Trigo Ltda, Aparecida de Goiânia - Go.
- GAMA Industrial de Secos & Molhados Ltda. Aparecida de Goiânia - Go.

- CEPAL – GO Celulose e Papéis de Goiás S/A. Aparecida de Goiânia Go.
- Scodro Embalagens S/A Ribeirão Preto - S.P.
- N. E. Participações S/A.
- Fundação Nestore Scodro.

Em 1998, foi aberta a unidade fabril de Três Lagoas - MS e, em 2000 foram realizados os seguintes investimentos: ampliação da fábrica da unidade MABEL - GO em 11.000 m²: ampliação de 04 para 10 linhas de produção, com a melhor tecnologia para fabricação de biscoito, ampliação da esteira transportadora de caixas de armazenamento passando de 28 para 83 caixa/min: ampliação do Centro de Distribuição de 135m² para 8.606m²: construção de uma unidade fabril em Sergipe com 12.186,40m² com 08 linhas de produção. A empresa faturou em 2000, cerca de 250 milhões de reais e disputa o terceiro lugar no mercado brasileiro de biscoitos. Sua capacidade produtiva é de 16.000 toneladas/mês. Seu patrimônio é 160 milhões de reais e conta como parceiro acionista (10%) o Banco Icatu.



Figura 3 – Fábrica da C.I.P.A. – Go.

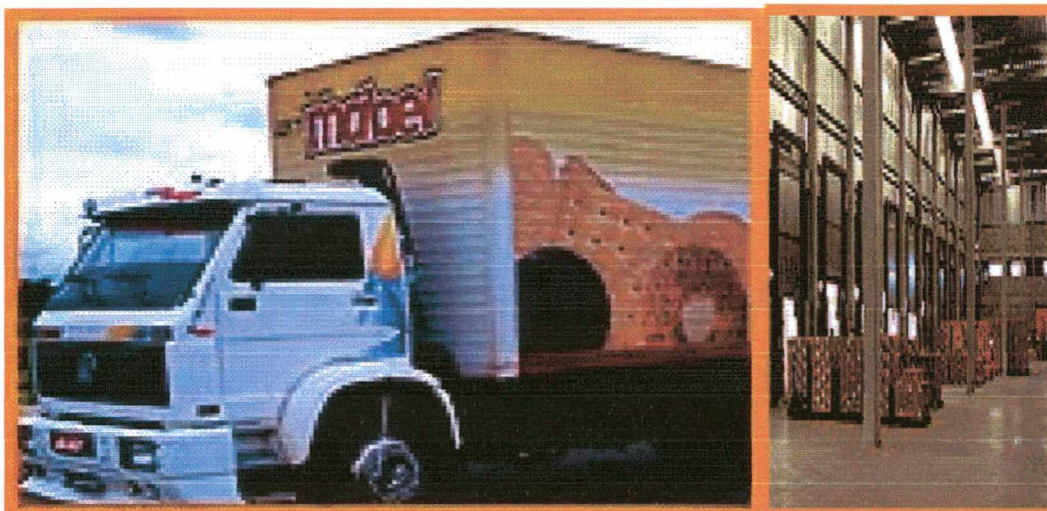


Figura 4 – Componente da Frota e Depósito de Distribuição – C.I.P.A.

O Grupo Mabel conta hoje com 5 fábricas e emprega cerca de 4.000 pessoas entre empregos diretos e indiretos. A empresa - Companhia Industrial de Produtos Alimentares - **CIPA** conta com 800 empregados, sendo 640 na área operacional, 76 na área gerencial e os demais terceirizados. O índice geral de rotatividade é 5.79% ao mês, sendo 5.49% só na área operacional. O absenteísmo é em média 1.5% mensal. Trabalham 44 horas semanais, com duas horas de intervalo para o almoço, se bem que os funcionários, preferiam que fosse reduzido este horário e liberasse mais cedo, ao final do expediente. As razões do alto absenteísmo, segundo o setor de Recursos Humanos, é por parte dos empregados forçar a saída e "*poder acertar*" os compromissos assumidos, além de receber o auxílio – desemprego, oferecido pelo governo. Outras alegações são detectadas em razão do cansaço, já que trabalham em pé.

A empresa procura contratar funcionários que residam próximo à fábrica. O salário inicial é considerado pelos funcionários baixo e, ao longo de sua permanência na empresa, vão sendo promovidos, somando em ganhos reais de 5%, como prêmio por produtividade e um percentual de 8% se atingir as metas de produção e se diminuem os desperdícios e é claro, não ter absenteísmo. As metas são individuais e coletivas.

Seus produtos: Rosquinhas, Aperitivos, Wafers, Skiny, Miudinhos, Recheados, Sucos em pó e Balas mastigáveis. Exportam seus produtos para: Estados Unidos, Canadá, Haiti, Chipre, Paraguai, Uruguai, países da África, Argentina e Venezuela, estão em negociação com o México e Líbano.



Figura 5 – Produtos da C.I.P.A.

2.6.3 O lado social da empresa



Figura 6 – Centro de Convivência Victorino Scodro

Em maio de 2000, foi inaugurado, na unidade da empresa de Aparecida de Goiânia, o Centro de Convivência Victorino Scodro. A construção do prédio

reafirma o propósito de alimentar sempre a filosofia implantada pela família Scodro, de valorização dos colaboradores.

Considerado como um exemplo interno de maturidade nas relações entre capital e trabalho, o Centro de Convivência oferece uma moderna sala de cinema com ar refrigerado, biblioteca, salão de jogos, posto de saúde, serviço médico e psicológico, assistência social, centro profissionalizante, sala de cursos manuais, auditório, refeitório, posto de serviço bancário Bradesco, telefones públicos, dois quiosques com televisores, praças de alimentação e ampla área de descanso, que inclusive conta com o *durmódromo* (um espaço repleto de colchões onde os funcionários podem dormir nos intervalos de descanso).

A área construída é de 3.000m, tem capacidade para 2.000 pessoas simultaneamente, oferece 1.280 refeições diárias e o investimento foi de R\$3.000.000,00.

A empresa conta, ainda, há 13 anos com uma vila de 213 casas residenciais, com toda infra-estrutura (água, energia, telefone, asfalto), posto de saúde e policial, centro comunitário, creche para 40 crianças, transporte da empresa para a vila x empresa, feira-livre, escola estadual ,1ª fase. O critério utilizado para ser beneficiado com a moradia é ter um cargo-chave: pessoal que trabalham nas caldeiras, no serviço social, e o médico. Contam também com ambulatório médico e dentista conveniado com o Serviço Social da Indústria (SESI). Os funcionários, também, recebem um cartão de serviços (Poliard) com direito a compras em farmácias e supermercados no limite de 30 % do valor do salário e débito automático na folha de pagamento. A colônia de Férias do SESI, oferece clube, e dá apoio às iniciações esportiva desenvolvidas na empresa. Promovem ainda, festas tradicionais, e contam com uma banda Gospel, composta por funcionários. A empresa tem preocupação com a saúde do trabalhador e oferece todos os exames preventivos desde vacinas a campanhas educativas.

CAPÍTULO 3. O MODELO PROPOSTO

3.1. Seleção do Modelo

O modelo de Walton (1974 e 1983) mencionado como referencial teórico para em conjunto com os demais autores compor critérios para mensuração de qualidade de vida no trabalho, onde inclui-se aspectos básicos da situação de trabalho que, na indústria de alimentação ainda não são adequadamente percebidos. Werther e Davis, (1983) consideram as expectativas sociais e habilidades dos empregados potenciais, a necessidade do estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho, a perfeita identificação da tarefa e a necessidade de adequar eficiência com autonomia. Já Hackman e Oldham, (1975) baseado nos conceitos implementadores do enriquecimento de cargos (segundo Herzberg-) propõem a adoção de cinco formas de atuação, porém, nenhuma delas tem qualquer relação com aspectos mais elementares da situação de trabalho.

No modelo de (Westley 1979), considera que nos países industrializados as conquistas dos trabalhadores minimizaram até mesmo as questões relacionadas com justiça e segurança nas relações de trabalho, razão pela qual concentra seu modelo em aspectos relacionados com o desenvolvimento de ações cooperativas mediante a participação do trabalhador, associando qualidade de vida no trabalho, portanto, somente a fatores motivacionais.

Juntou-se esses critérios ao modelo de Walton (1973), pois incluem questões elementares da situação de trabalho como importantes para o estudo da qualidade de vida no trabalho, incluindo entre elas os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados á segurança e também á remuneração, sem, no entanto descuidar dos demais.

Segundo ainda Walton, (1973) independente do nível hierárquico, existem muitos empregados descontentes e alienados face às sérias deficiências na sua qualidade de vida no trabalho, os quais gostaria de alterar o conteúdo do seu cargo acrescentando maiores desafios e extraindo maior satisfação com a atividade que desempenham.

3.2 Um Estudo De Caso

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso. Segundo Gil (1991,p.58) *“é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”* uma vez que propomos a estudar as condições de trabalho oferecidas pela empresa, verificar a existe a produtividade, observar o percentual de absenteísmo e rotatividade nos últimos seis meses.

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. A primeira foi uma reunião com a diretoria em junho do corrente ano visando obter informações sobre suas áreas de atuações, a cultura da empresa, os benefícios oferecidos, conhecer também a estrutura funcional dentro da visão da chefia e, no segundo momento-ago/set-2001, a aplicação por meio de questionários fechado e estruturado em face a baixa escolaridade dos empregados, na linha operacional da empresa.

Foram ainda, pesquisadas as entrevistas de desligamento dos funcionários no período de janeiro a julho 2001 - anexo 2 e os relatórios dos serviços sociais e informativos da empresa.

Segundo Ackoff este tipo de instrumento torna-se *“eficiente quando se pode supor que os participantes conheçam seus interesses e estão dispostos a divulgá-los”*. (Ackoff-1972. p, 30)

Seltiz et alli –(1972-apud Rodrigues 1994)citam algumas vantagens na utilização deste instrumento, dentre os quais podemos destacar:

É menos dispendioso que a entrevista;

Podem ser aplicados a um grande número de pessoas ao mesmo tempo;

Asseguram certa uniformidade de uma situação de mensuração para a outra;

É mais fácil comparar questionários que entrevistas;

Apresentam uma natureza impessoal

Faz menor pressão para uma resposta imediata. (

3.3. A População e a Escolha da Amostra

O estudo se propôs a pesquisar a linha de produção da Companhia Industrial de Produtos Alimentares Ltda-CIPA, que produz biscoitos e conta com 800 funcionários, sendo 640 na linha operacional, 76 gerentes e os demais terceirizados. Embora tenha denominações como operador de máquinas, embalador, mecânico, eletricista e auxiliar de laboratório, os cargos são considerados operacionais. A empresa trabalha em três turnos diários, sendo 06 h as 14 h e 14 h as 22 h e 22 h as 06 h.

Por tratar-se de área de alimentação que requer dispositivos de segurança, além das máquinas de alta precisão, o barulho interno é intenso, necessitando de aparelho protetor auricular, e, não foi possível entrevistar os funcionários *in loco*. A empresa, disponibilizou no intervalo do almoço para as entrevistas, e os funcionários não foram *informados* pela direção desta atividade, o que, dá credibilidade as respostas. Dos 640 funcionários tomou-se uma amostra aleatória de 28% e obtivemos 237 questionários respondidos, com uma margem de erros de 5%.

3.4. Características do Questionário

Foram elaboradas 42 questões do tipo (sempre, quase sempre, às vezes, raramente nunca, boas, ruins, péssimas etc., segundo os “modelos” universais de Walton. R.E., (1973) Werter e Davis, (1983) Nadler e Lawler (1993) Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979), visando obter respostas que venham a contemplar os objetivos de nossa pesquisa. O questionário foi apresentado à Diretoria da empresa para uma prévia avaliação. Uma vez autorizado e visto por essa diretoria, foi aplicado como piloto, para verificar a sua validade como instrumento de medição da qualidade de vida e suas influências na produtividade. (anexo 1- p.112).

O público alvo desejado foram os funcionários da indústria de biscoito, Companhia Industrial de Produtos Alimentares - CIPA, pois as atividades desenvolvidas muito têm a ver com o modelo fordista e taylorista, quer seja

pelas condições de trabalho, problemas posturais, ergonômicos, fadigas quer seja pelas condições físicas.

Os resultados encontrados foram computados visando atender aos objetivos iniciais propostos para esta pesquisa e serão demonstrados através de blocos compostos de gráficos.

3.5. Análises Previstas.

Apresentar-se-à nesta parte dos estudos feito, os resultados pertinentes aos questionários respondidos e os dados levantados junto às entrevistas de desligamento de funcionários, tomando por base o período de janeiro a junho/ 2001.

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos nesta pesquisa de Condições de Trabalho versus Produtividade em uma Indústria de Alimentação em Goiânia -Um estudo de caso, optou-se por demonstrar, em 05 blocos, os resultados alcançados. O primeiro bloco (3.5.1.) será composto por questões 08, 09, 10, 15, 16, 17 e 26, onde, procura-se responder sobre as condições de trabalho e, o levantamento da posição dos empregados, em relação ao posto de trabalho.

No bloco I-A, buscou-se explorar a satisfação do funcionário no posto de trabalho e, as condições ambientais e físicas em que o trabalhador desenvolve suas tarefas. Numa situação de trabalho, deve-se considerar a diversificação de problemas, que surgem no dia-dia. Esta pode ser de ordem regulamentar, relativas à segurança, a normas de utilização dos equipamentos de proteção individual, ou, à organização do trabalho como: a divisão de tarefas, métodos de trabalho, comunicação, necessidades de colaboração dos colegas e da chefia, principalmente, quando as atividades físicas dependem de certas exigências como visuais (controle das tarefas) distâncias e alcances (alcance dos comandos, movimentos e manipulações no posto de tarefa) e postura de trabalho (posição em pé, movimentos etc.) Somados, temos ainda o ruído ambiente que provoca um incômodo (quando ruído de fundo, provocado pelas máquinas) ou um perigo (quando os níveis de ruídos são elevados e, por um

período intenso, podem levar a uma baixa temporária da acuidade auditiva e à surdez).

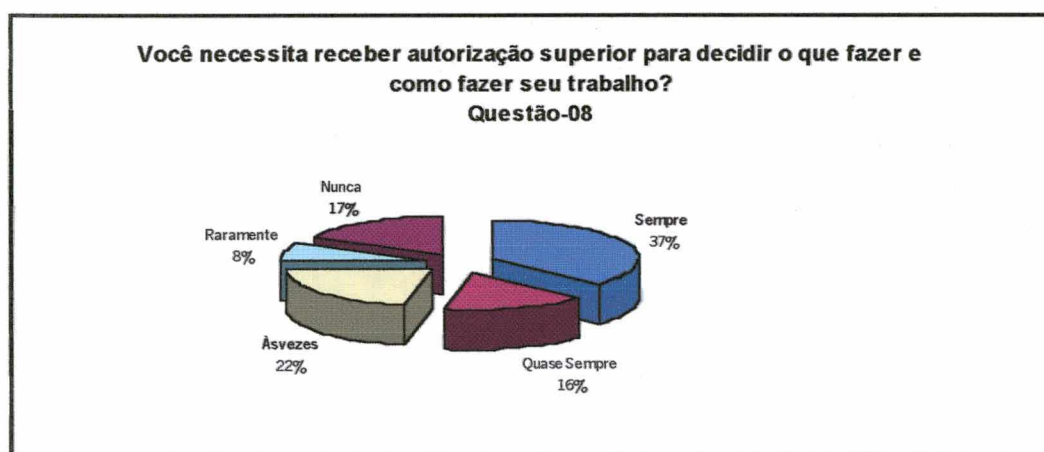
Já na vibração, sofrida pelas mãos (esteiras rolantes) podem, ao longo do tempo, provocar danos neurológicos, circulatórios, modificação da força muscular ou até mesmo da destreza manual.

No ambiente térmico, alguns aspectos são de grande importância para o operário. Estes ficam expostos às variações climáticas-zonas quentes e frias que provocam efeitos no organismo. Este reage ao frio, por uma modificação da circulação sangüínea (abaixamento da temperatura da pele) visando-a diminuir as perdas de calor. Às vezes, causam dormência nos dedos. Já no ambiente quente, o organismo tem dificuldades em liberar seu próprio calor e a circulação sangüínea é modificada, a frequência cardíaca aumenta e trabalhos físicos intensos em ambientes quentes são perigosos. O coração é solicitado, tanto pelo esforço físico, como pelas condições climáticas. Assim, o trabalhador pode ser influenciado por problemas das próprias condições climáticas e estar sujeito a alterações, em seu organismo, pela exposição a ambientes abertos, próximos a câmaras frias, ou pelo calor, próximos a caldeiras e fornos. No ambiente luminoso, as qualidades de um bom sistema de iluminação não são atribuídas somente à quantidade de luz, mas também ao evitar o ofuscamento e ao por ser modulável, em função das condições ambientais e das necessidades do trabalho a ser elaborado. A quantidade de luz depende tanto do tipo de trabalho, como do estado visual do trabalhador. As quantidades de luz são as medidas sobre o plano de trabalho, chamando-se “lux”, e são recomendados pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT- níveis médios de iluminação. Para determinadas tarefas a quantidade de iluminação é composta da iluminação geral mais a iluminação do posto de trabalho.

3.5.1. Bloco 1a - CONDIÇÕES DO POSTO DE TRABALHO SEGUNDO O EMPREGADO, QUANTO A SEGURANÇA

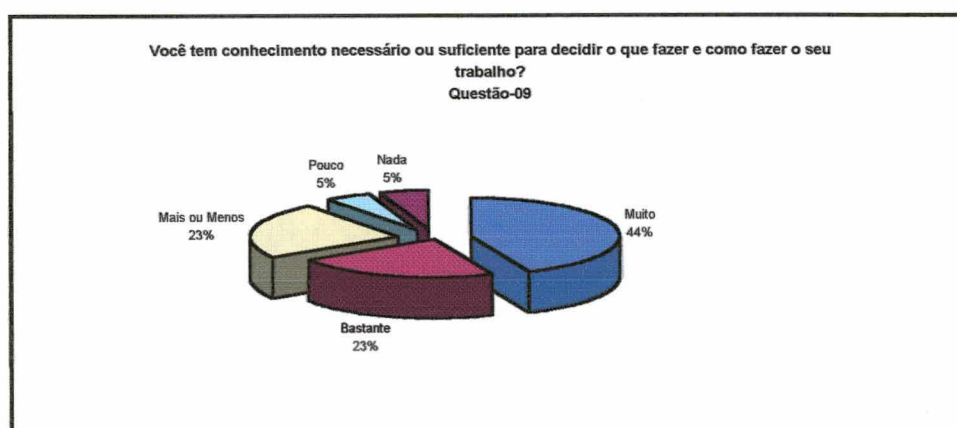
O objetivo deste item, segundo R.E.Walton (1973), dentro do Critério Autonomia, é o de verificar a segurança do empregado ao executar a tarefa.

Gráfico 1 – Levantamento da posição do empregado em relação ao posto de trabalho.



Na empresa pesquisada, os itens sempre + quase sempre foram iguais a 53% é raramente + nunca, 25% e as vezes, 22%. A leitura dos índices revela que 53% dos funcionários dependem de previa autorização para a execução de seu trabalho, o que limita a criatividade e, faz surgir o sentimento de frustração, na execução das tarefas. Destes, somente 25%, acha-se em condições de autonomia.

Gráfico 2 – Conhecimento necessário ou suficiente para a tomada de decisão quanto a execução das tarefas.



O funcionário, nesta empresa, demonstra estar qualificado para a tarefa. A análise revela que somando-se os resultados, muito e bastante temos que 67% sabe o que deve ser feito, e acredita ter recebido treinamentos direcionados, bem como, comunicação clara da execução da tarefa, e que 23% mais ou menos; 10% pouco ou nada.

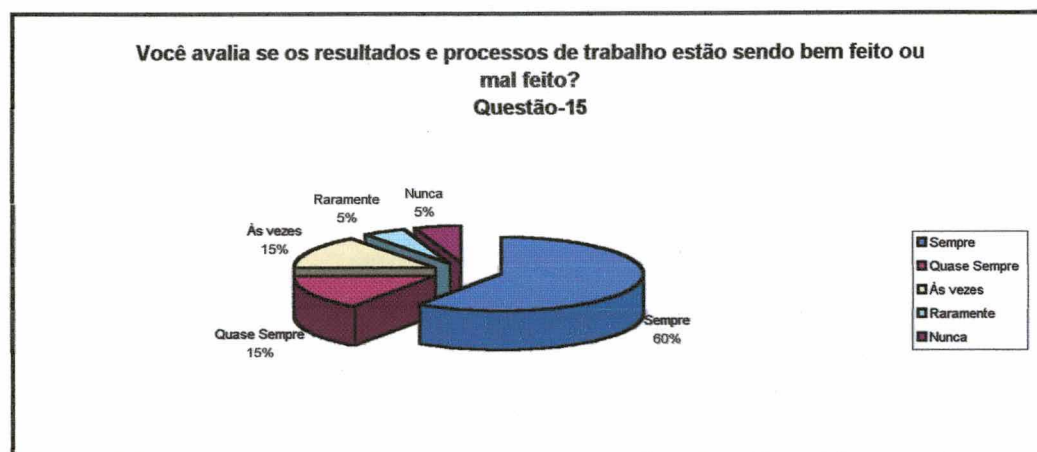
Gráfico 3 – Responsabilidade, desempenho e qualidade do trabalho executado.



Resultados encontrados: Percebe-se, por este gráfico, que o sentimento de auto-confiança, demonstrado neste resultado, é o seguinte: sempre mais quase

sempre igual a 81%; apenas 5% desconhece sua co-participação no processo (raramente mais nunca); quase sempre, 16% e às vezes, 14%.

Gráfico 4 – Uma abordagem sobre o Feedback



O feedback é muito importante para a motivação do empregado, segundo F. Herzberg “Enriquecimento da Tarefa” é uma auto-avaliação da qualidade deste trabalho pelo empregado e até pela chefia.

75% dos funcionários tem discernimento sobre a qualidade da tarefa executada e uma amostra de 10% raramente o faz. (F. Herzberg Apud Chiavenato p. 542).

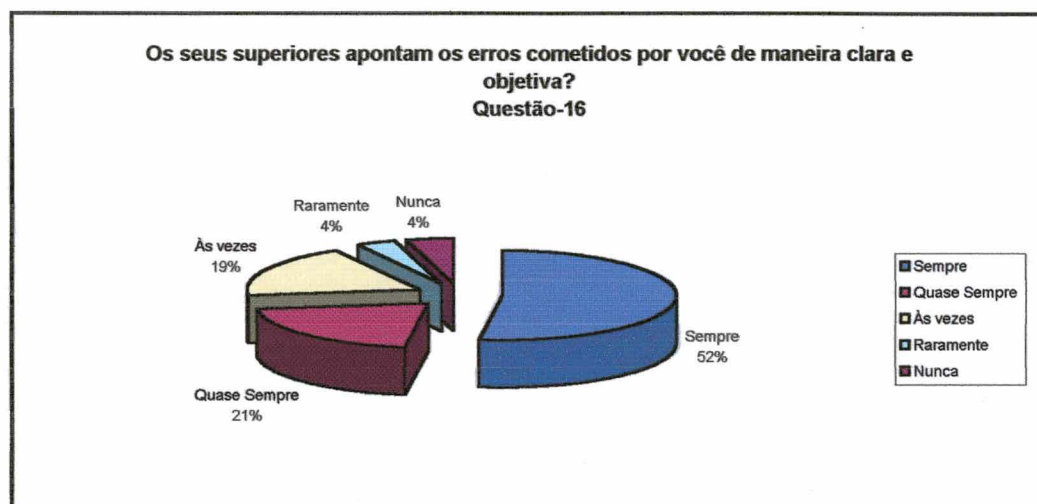
Segundo o critério de Walton (1974)

”a importância do Feedback é demonstrada como fator motivacional”
(Walton, 1974. p. 11)

O gráfico evidencia quase 73% dos funcionários (Sempre 52% + Quase Sempre 21%) responderam receber uma avaliação das tarefas, através de suas chefias, em pequenas reuniões, antes do início do trabalho. Às vezes, 19% e, raramente + nunca 8%.

A empresa vem investindo no treinamento exaustivo do líder, na linha operacional, visando adequar a uma uniformidade de comportamento, em relação aos funcionários deste setor.

Gráfico 05 – Feedback



Segundo o critério de Walton (1974) a importância do Feedback - é demonstrada como fator motivacional, (Walton, 1974, p.11). O gráfico evidencia que 73% dos funcionários (sempre 52% mais quase sempre 21%) responderam receber uma avaliação das tarefas, através de suas chefias, em pequenas reuniões, antes do início do trabalho. A empresa vem investindo no treinamento exaustivo de líder, na linha operacional, visando adequar a uma uniformidade de comportamento, em relação aos funcionários, deste setor.

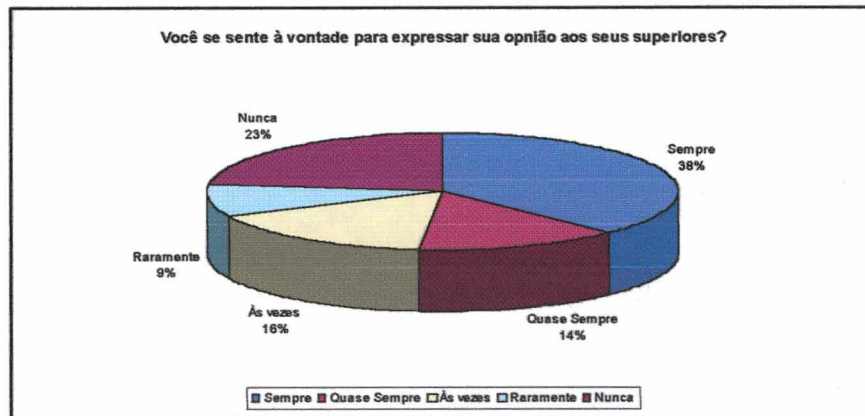
Gráfico 06 – Reconhecimento e valorização



O fato de ter pesos iguais 36% e 37% quanto à percepção do empregado em relação à valorização e da desmotivação, no que se refere ao reconhecimento

dos acertos, mostra um sentimento, que segundo F.Herzberg, em suas pesquisas dos fatores motivacionais, é importante para gerar produtividade.

Gráfico 07 – Liberdade de expressão

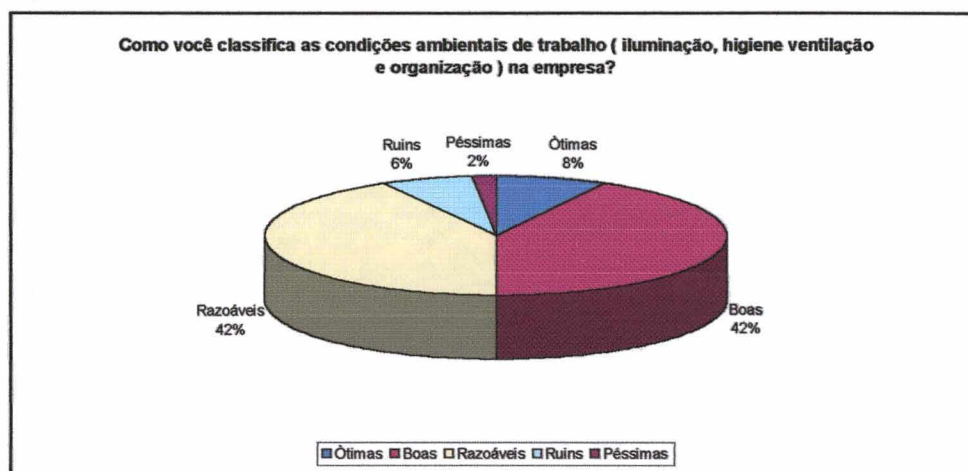


Na somatória dos itens positivos, 52% sente que o clima de abertura é facilitado e 32% tem reservas de conduta em relação à comunicação que, na empresa em questão, há algumas alas onde supervisores seguem a linha taylorista, daí a resistência ao dialogo.

3.5.2 - Bloco 1 b - CONDIÇÕES DO POSTO DE TRABALHO SEGUNDO O EMPREGADO, QUANTO AOS ASPECTOS FÍSICOS.

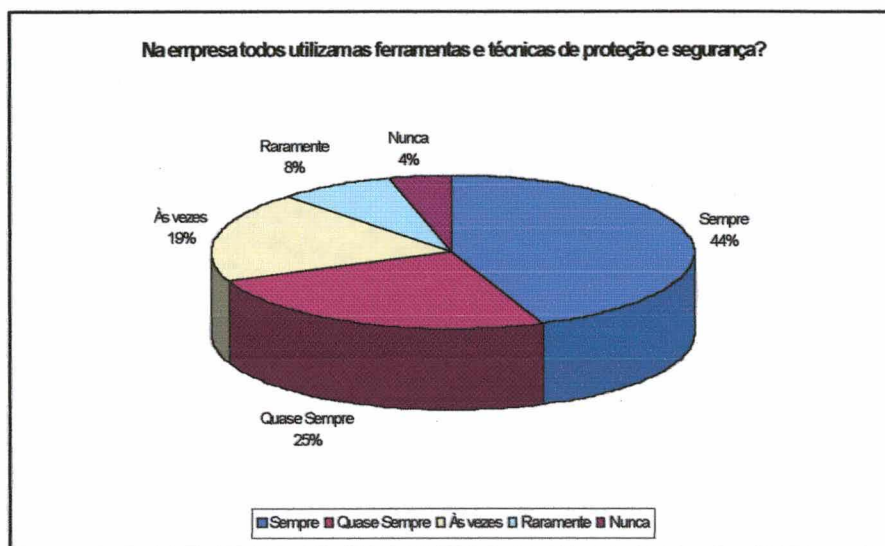
Nesta segunda parte, são enfocados os aspectos físicos percebidos pelos funcionários. São denominados, segundo, Frederick Herzberg, de Fatores Higiênicos. Quando são ótimos, apenas evitam a insatisfação e localizam-se no ambiente em volta das Ppessoas. Abrange as condições dentro das quais os empregados desempenham seu trabalho. Quando ruins, provocam a insatisfação. Estas condições não garantem o aumento da produtividade. São decididas pela empresa e estão fora do controle dos funcionários. (Herzberg, F. apud Chiavenato).

Gráfico 8 - Condições ambientais



A linha operacional exige melhores condições do posto de trabalho, considerando a forma ergonômica em executar a tarefa. Os funcionários concordam que a empresa poderia melhorar neste item, principalmente, quanto ao ruído provocado. Em geral, os funcionários acham na satisfatória 50% concorda que as condições sejam boas, enquanto 42% acham razoáveis e apenas 8% acham ruins-péssimas. No que tange aos desmembramentos deste tópico, verifica-se que a iluminação-69% está boa e quanto à ventilação, 53% consideram-na péssima ou ruim, Isto se explica em razão de existir fornos e caldeiras no setor pesquisado. No tópico ruídos, para 65% são péssimas ou ruins e o cheiro, neste caso essências, incomoda 48% dos empregados. A empresa está trabalhando para amenizar a temperatura ambiente que, para 48% é péssima – ruim e apenas para 24% é considerada boa e ótima. (contemplados nos gráficos - as questões. 42.43.44.45.46)

Gráfico 9- Equipamentos de proteção individual



A preocupação com a segurança no trabalho é fator atuante na empresa pesquisada, tanto para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, como para o departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, que atua de forma rígida, não permitindo nenhuma negligência por parte dos funcionários e supervisores coniventes, tendo penalidades para reincidências. A empresa oferece treinamento constante em convênios com o SESI/SENAI, desenvolve programas fixos internos, além de semana interna de prevenção de acidentes do trabalho. SIPAT- 69% utilizam 19% às vezes , raramente 8% e nunca 4%.

3.5.3 - Bloco 2 a – FALHAS NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O ser humano, em seus hábitos de vida, precisa ter um mínimo de prazer no cotidiano.

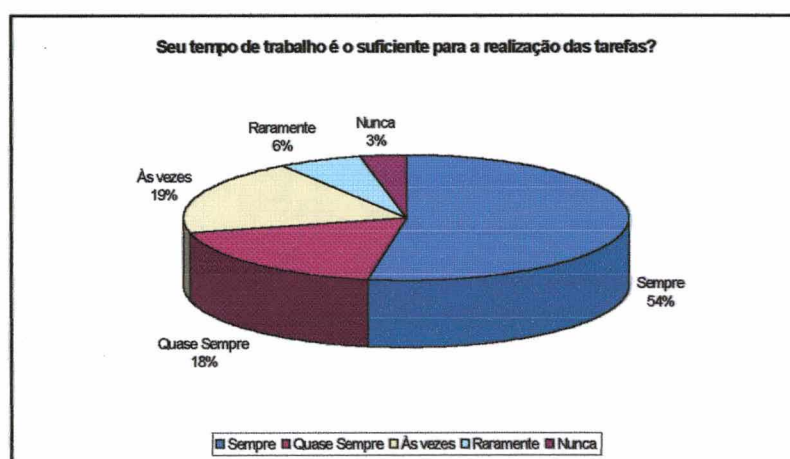
Ter qualidade de vida é diferente de ter quantidade de vida, principalmente quando se sabe que o organismo feliz e satisfeito resgata mais facilmente seu estado de equilíbrio. O estilo de vida ou pelo menos as condições satisfatórias de vida, dependem de muitos fatores e influencia a qualidade de vida individual.

Hábitos pessoais são importantes indicadores que permitem a obtenção de um perfil de estilo de vida deste trabalhador. Sayles & Strauss afirmam que;

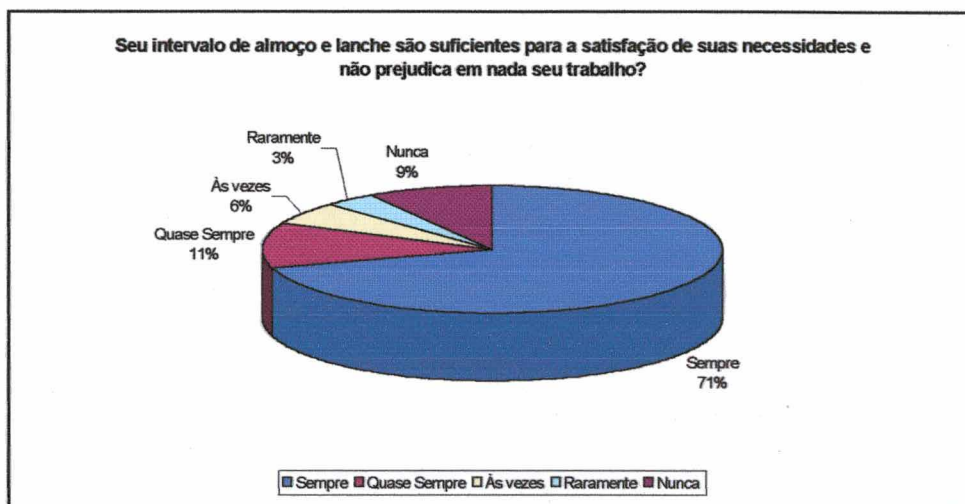
"os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais, logo estes empregados está mais receptivo e será menos exigente nos seus critérios para receber a satisfação." (1969.apud Rodrigues.p.93)

Já Walton (1974) afirma que a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre esfera de sua vida, tais como suas relações com sua família O autor chama atenção para o tempo de trabalho e o que ele dedica para a família e o lazer.(Waltom-1974. p.16)

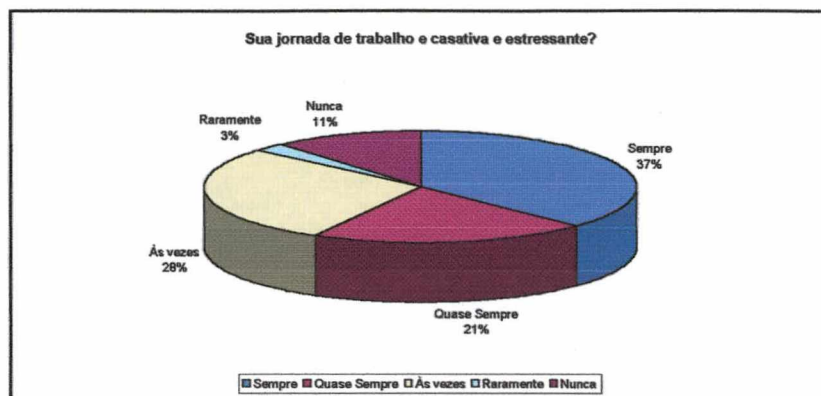
Gráfico 10 - Tempo de trabalho é suficiente para a realização das Tarefas.



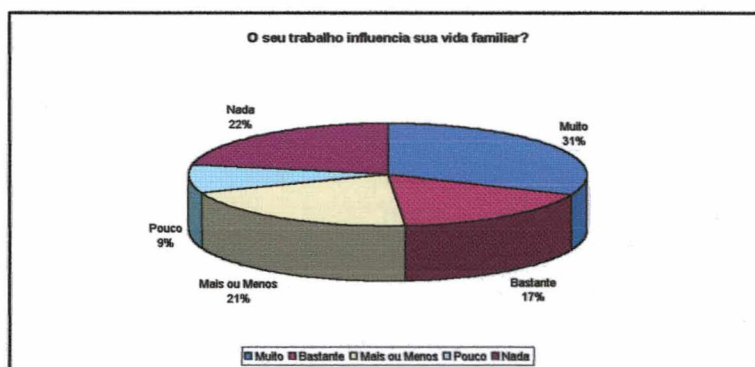
A empresa tem destinado bom tempo para seu planejamento estratégico, visando adequar a produtividade com as condições de trabalho permitindo uma melhor qualidade de vida Assim 72% concordam com o tempo destinado à realização das tarefas e 37% acham que, às vezes, são suficientes e, 9% não conseguem cumprir as metas.

Gráfico 11- Intervalo para as necessidades de alimentação

82% dos funcionários afirma que o tempo de 2h é suficiente para a satisfação de suas necessidades, embora, informalmente, eles aleguem que prefeririam uma redução no intervalo do almoço, desde que pudessem sair mais cedo ao final da jornada. A empresa oferece transporte para todos os trabalhadores e este precedente provocaria em uma nova rota no itinerário. Para aqueles que preferem descansar logo após as refeições, existe um espaço denominado “durmódromo” que alguns rejeitam por não se sentirem à vontade e, também, porque acham que ao cochilar perdem o ritmo de trabalho, levando alguns minutos para achar o ponto de equilíbrio, diminuindo, assim sua produtividade. Ou seja, alguns funcionários não percebem este espaço como benefício.

Gráfico12 - Jornada de trabalho cansativa e estressante?

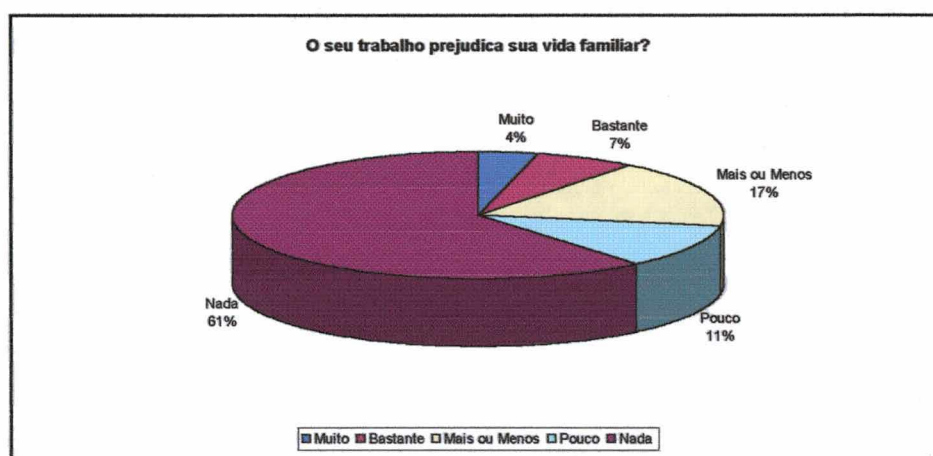
O trabalho, mesmo quando estafante, pode trazer prazer para aquele que o executa, se houver condições satisfatórias de trabalho. Se para 58% (sempre e quase sempre) é cansativo isto se deve ao fato da atividade exercida requerer esforço físico e atenção continuada. Também o fato de trabalharem em pé, provoca, em alguns casos, um certo desconforto levando à dormência nos pés, inchaços e até o aparecimento de varizes. Temos ainda o fator ambiente que será abordado em outro tópico, mas, bastante influenciador do stress ocupacional. Apenas 14% não sentem o cansaço.

Gráfico 13 – Influência do trabalho na vida familiar

Na Coleta de dados feita junto ao setor de Recursos Humanos (anexo-2 gráfico-41.) os funcionários com estado civil – Solteiros representam 59.71% nos pedidos de demissão e o índice *motivo* foi pedido de dispensa para 54.58%.

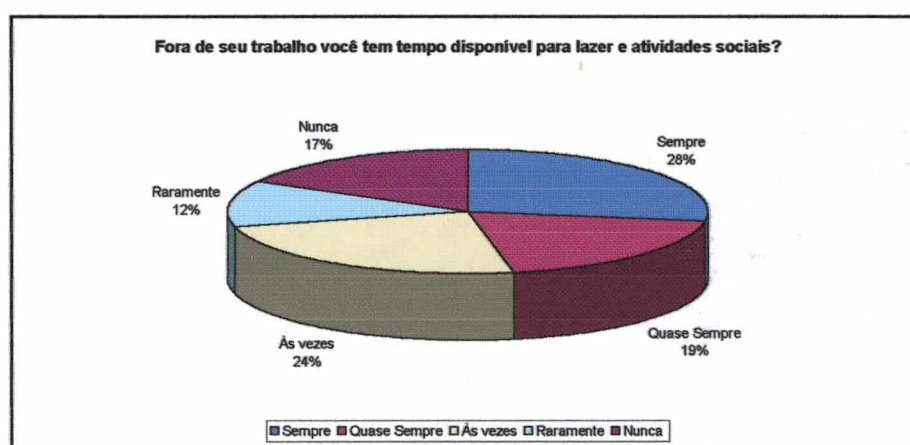
Percebe-se que aqueles que possuem dependentes controlam mais suas ansiedades. Nas pesquisas feitas na empresa, 48% afirmam que influenciam, quando 31% em nada altera seu ritmo de trabalho, e, 21% acha mais ou menos.

Gráfico 14 - Trabalho e vida familiar



O fato da empresa ter um bom programa social, e oferecer atendimentos médicos, odontológicos, cartões de crédito-próprio para as emergências, 61% representa até uma certa tranquilidade trabalhar nesta empresa, apenas 11% acredita estar sendo prejudicado.

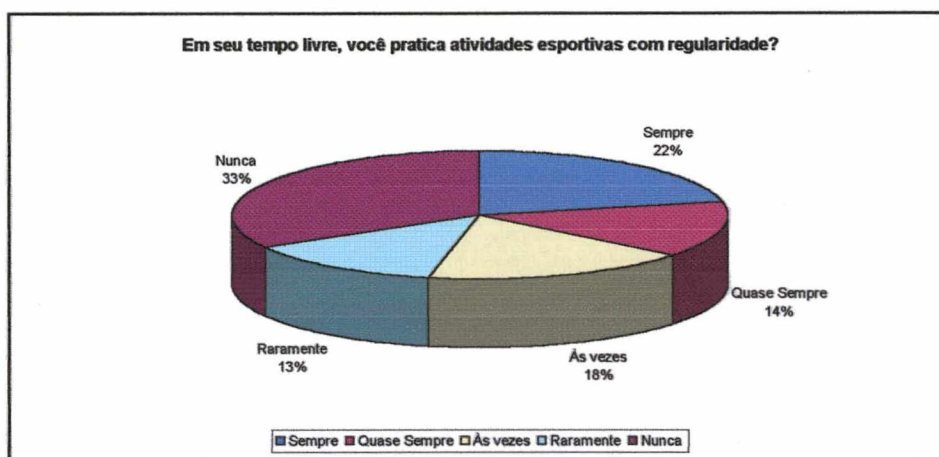
Gráfico 15 - Trabalho e tempo disponível para atividades sociais



A amostra encontrada de 47% (sempre + quase + sempre) é um indicador significativo, quando 29% alegam não possuir. Se considerar o número de

funcionários casados e solteiros, poder-se á afirmar que há condições para o lazer o que ajuda no combate à fadiga e ao stress. A insatisfação maior provoca desmotização para o trabalho.

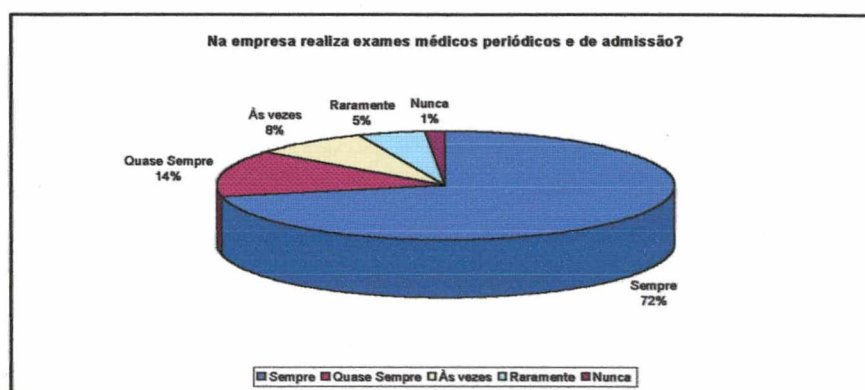
Gráfico 16 - Tempo livre e prática de atividades esportivas



A prática recreacional é bastante divulgada na empresa. A mesma oferece todas as condições de práticas esportivas, inclusive patrocinando time local de futebol. Há semana de jogos internos com a supervisão do SESI, em todas as modalidades, integrando e oportunizando conhecimento, ao mesmo tempo em que se faz check-saúde para os atletas. 36% dos participantes praticam atividades, 18% às vezes e, 33% não praticam. Percebe-se que, na sua maioria, questionário evidencia um número maior de respostas dadas pelas mulheres.

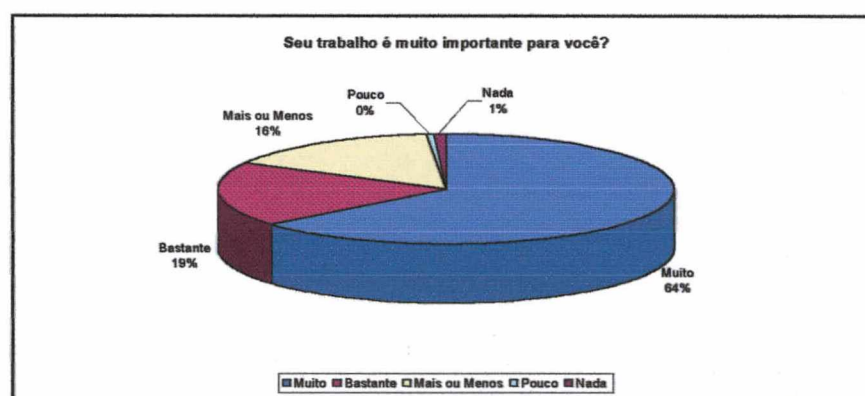
3.5.4- Bloco 2 b - VARIÁVEIS PARA A MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO

Gráfico 17 – P.C.M.S.O e saúde ocupacional



Como é obrigatório as empresas manterem o PCMSO - Plano de controle médico e saúde ocupacional, os empregados demonstram desinformação quanto a realização desses exames até como fonte de preocupação por parte da empresa. O PCMSO, está previsto pelo art.168 da CLT com redação da Lei 7855/89. 86% ratificam o percentual encontrado e 13% alega que raramente e o que é quase impossível 1% nunca fez.

Gráfico 18 – Importância do trabalho



O orgulho pessoal para 83% dos empregados em estar desenvolvendo uma atividade remunerada confirma-se no artigo escrito por Druck (p,33) onde no relatório da OIT-sobre o desemprego no mundo, 30% da força de trabalho está desempregada ou em sub emprego. O trabalho representa um valor importante

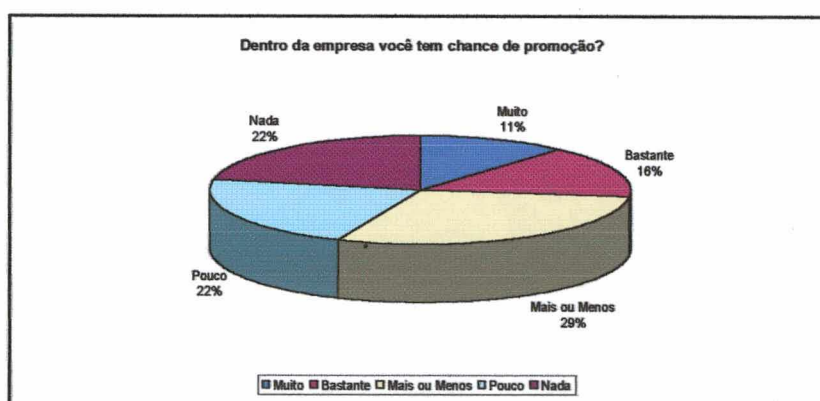
e exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, e, também sobre sua satisfação e sua produtividade.

Gráfico 19 – Capacitação profissional



Enquanto nos resultados encontrados nas entrevistas de desligamento, 58.24% (gráfico 39 – anexo 2) alegam não ter recebido treinamentos nas respostas dos questionários, 44% responderam que sim, 24% as vezes e 32% raramente ou nunca. Sugere-se ao setor responsável verificar onde pode estar ocorrendo as falhas nesta comunicação.

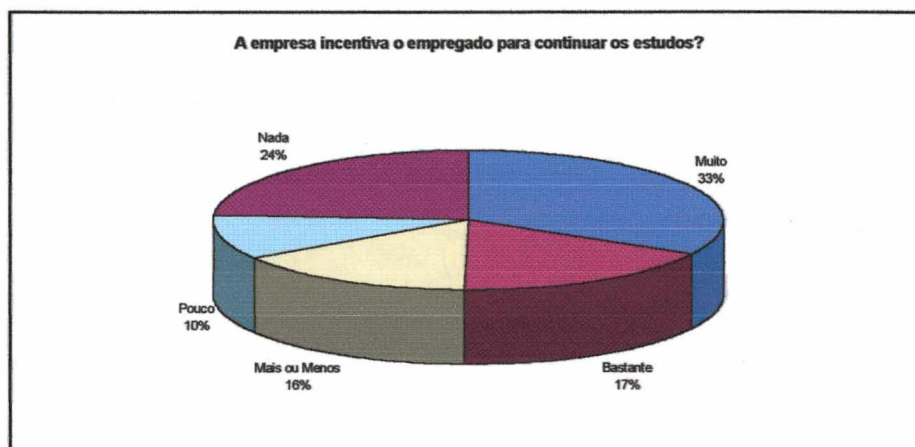
Gráfico 20 – Chance de promoção



Na média geral dos entrevistados no desligamento com a empresa (gráfico- 40.- anexo 2) 56.41% alega não ter tido nenhuma oportunidade de promoção e 56% dos questionários respondidos também pelos funcionários lotados na empresa, ratificam este percentual. Para o funcionário o sonho de aumento salarial,

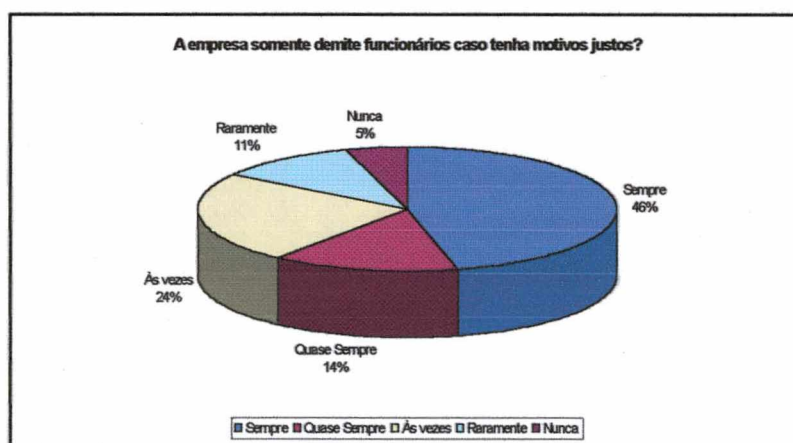
estabilidade financeira está voltada para a oportunidade de crescimento profissional.

Gráfico 21- Incentivos ao estudo



Uma das preocupações na empresa pesquisada é o programa de aprendizagem contínua quer sejam através de cursos oferecidos em convênio com o SENAI ou mesmo com o Sesi em convênio para o TELECURSO. Oferece ainda para os filhos dos funcionários a partir do ensino fundamental ao médio, o material escolar, 03 refeições, em escola no conjunto habitacional mantido pela empresa. 50% confirmam esta preocupação e 34% entende ser poucos os incentivos oferecidos pela empregadora.

Gráfico 22 – Demissão justa



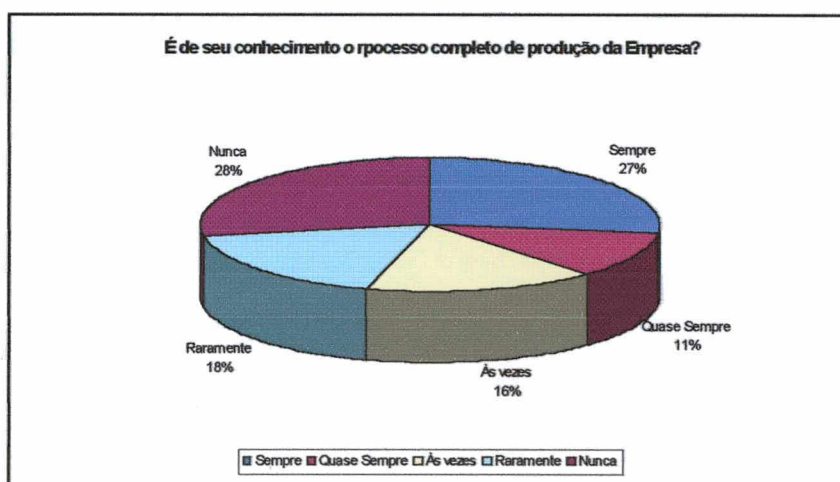
Para 74% dos funcionários a segurança em permanecer empregado é importante. O *Turnover* encontrado de 5.79% mês. Ao ser confrontado junto as

entrevistas de desligamento (gráfico 38 – anexo 2) observou-se que este índice representam 49.82% sendo no período de experiência o motivo maior pelo qual não se adaptaram. Vale ressaltar que a empresa trabalha em três turnos.

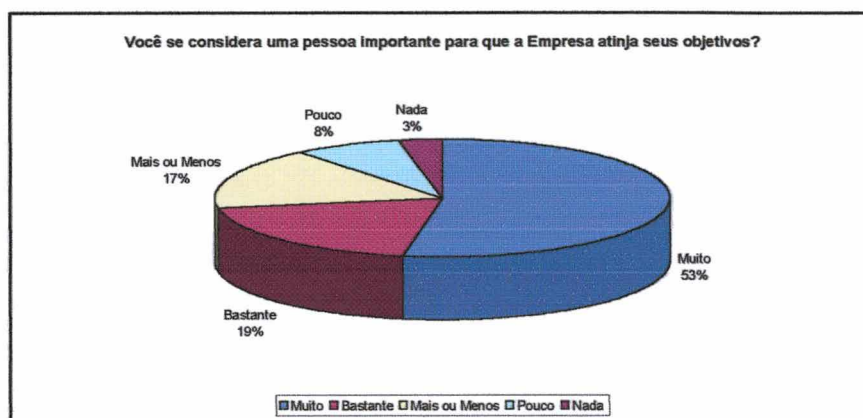
3.5.5 - Bloco 3 – FATORES DE INFLUÊNCIA NO *TURNOVER*, ABSENTEÍSMO E PRODUTIVIDADE

Segundo R.E.Walton (1973) na dimensão Compensação Justa e Adequada, levanta a satisfação dos empregados em relação à prática e política de remuneração, equidade externa, salários, bem como a integração social, os aspectos de preconceitos de cor, raça e sexo.

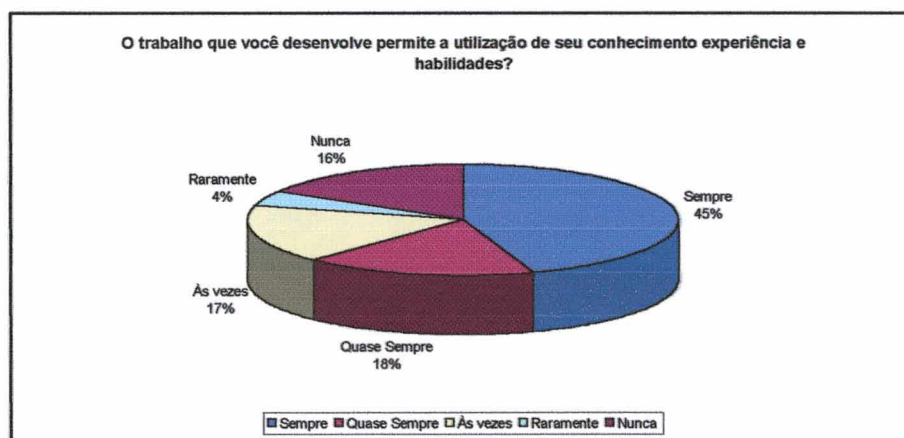
Gráfico 23 – Processo de produção



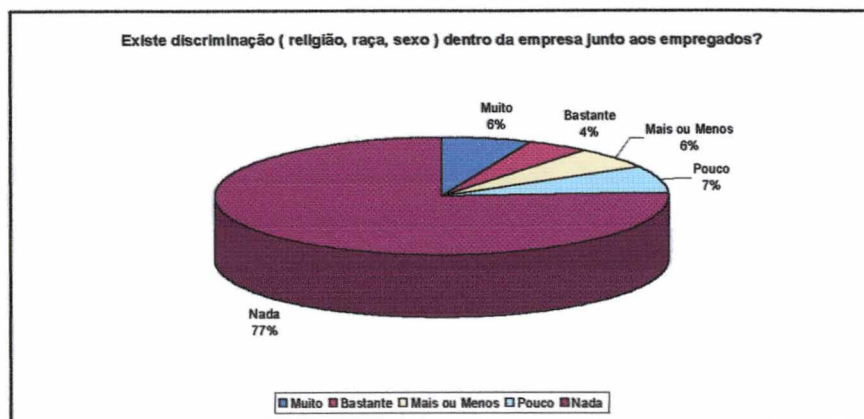
O conhecimento de todas as etapas de um processo industrial possibilita ao empregado, resgatar a sua participação no sucesso ou até o fracasso do produto final. O comprometimento é importante tanto para a empresa como para o empregado. 38% tem conhecimento, 16% pouco e 46% desconhece o processo. Aqui percebe-se falhas ou do treinamento ou da liderança: é ponto a ser estudado pela empresa.

Gráfico 24 – Importância quanto aos objetivos da empresa

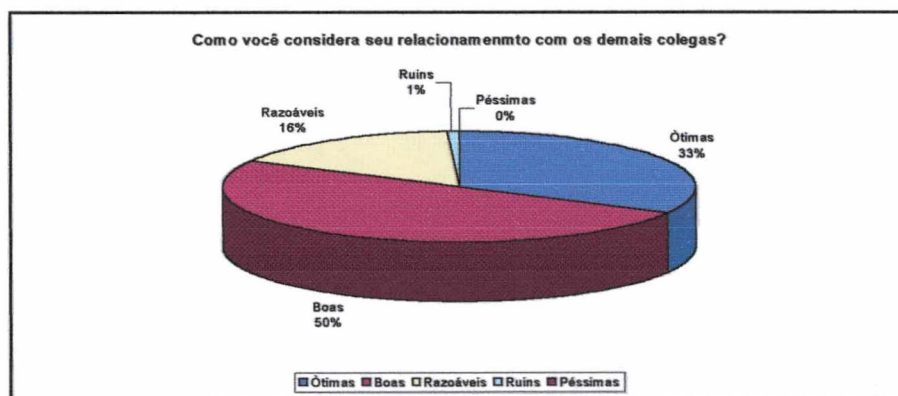
O sentimento individual de 72% é positivo para o sucesso na produtividade e tentar resgatar os 17% de razoáveis e reverter 11% dos descrentes.

Gráfico 25 – Experiência e habilidades profissionais

Percebe-se que os funcionários desta empresa estão em sintonia com as diretrizes traçadas com metas para produtividade, investimento em treinamentos, comunicação, e transportes. 63% exercem seus conhecimentos 17% acha razoável e 20% pouco. Ai se justificada das tarefas repetitivas e fragmentadas para execução.

Gráfico 26 - Preconceitos

O clima harmonioso, interativo, oportunizado pela empresa, através do Centro de convivência Scodro, espaços abertos para jogos, TV espalhadas, durmodromo, mostra segundo 83% dos funcionários não existir nenhum tipo de discriminação. Nesta empresa são oferecidos modalidades de cultos religiosos para os funcionários.

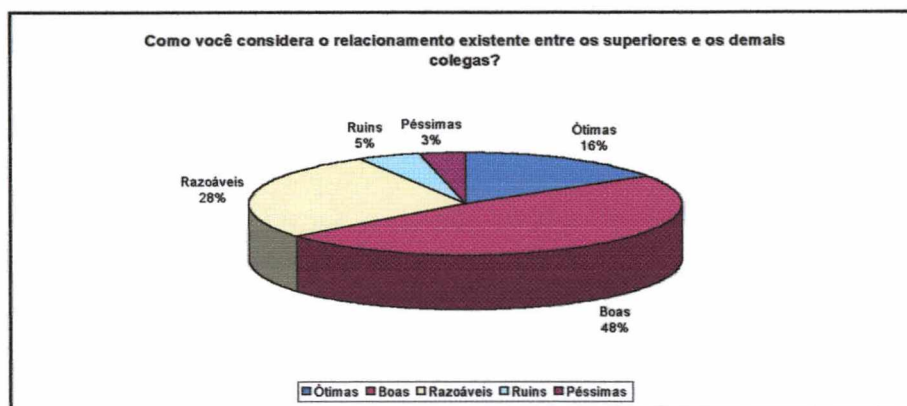
Gráfico 27 – Relacionamento com colegas

Como já descrito no gráfico 21, as condições de integração social, oferecidas pela empresa, os jogos, gincanas, torneios, formação bandas musicais, tem sido um ponto de fixação maior do empregado na empresa, segundo informações do Serviço Social.

Elton Mayo em suas pesquisas junto as fábricas da General Eletric (1924-1932 Hawthorne-Chicago) já havia comprovado que os funcionários atuam melhor

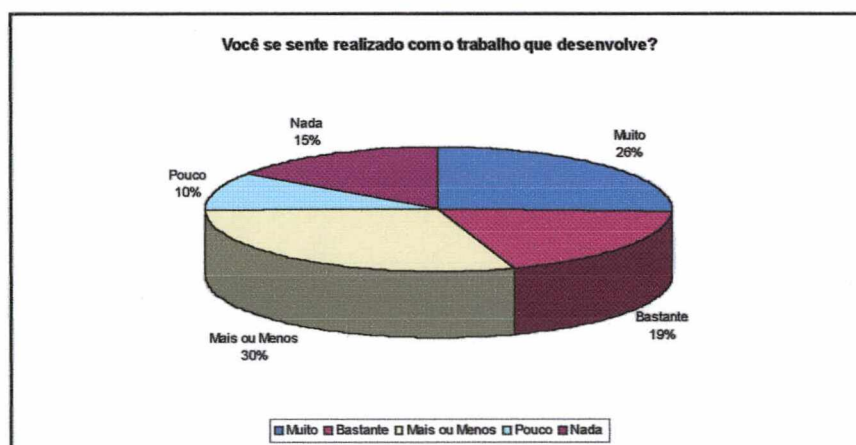
quando estão unidos pelo mesmo sentimento grupal. O índice de 83% comprovam os dados teóricos, apenas 1% acha pouco o relacionamento, o que se entende da natureza humana.

Gráfico 28 – Relacionamento Superiores e funcionários

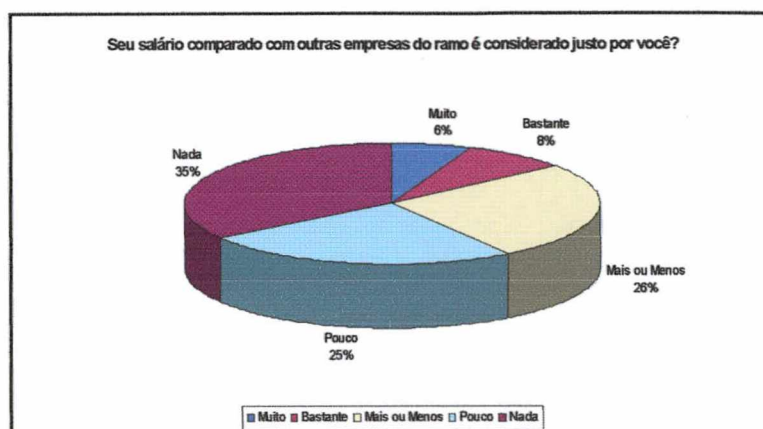


Uma organização preocupada com o clima organizacional, sabe da importância da confiança e bom relacionamento entre as chefias e seus funcionários para que se possa atingir as metas através do bom desempenho das equipes integradas. 64% dos funcionários consideram bom e 28% razoáveis, 8% não estão satisfeitos.

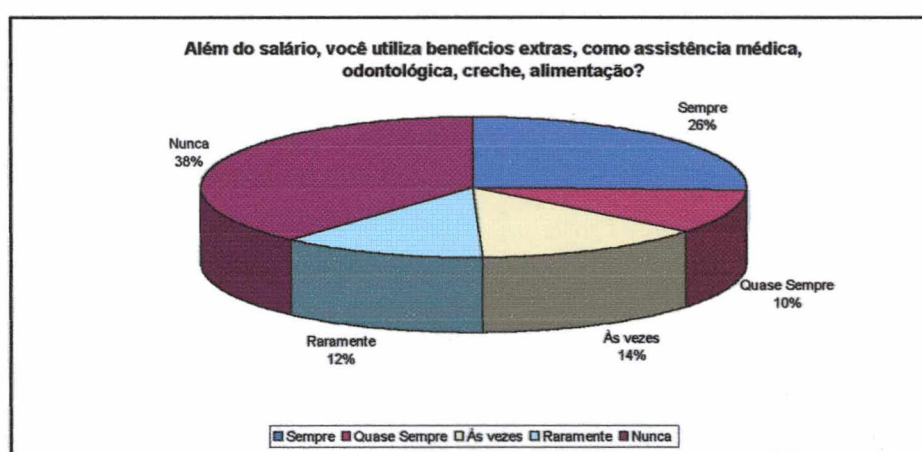
Gráfico 29 – Realização com o trabalho



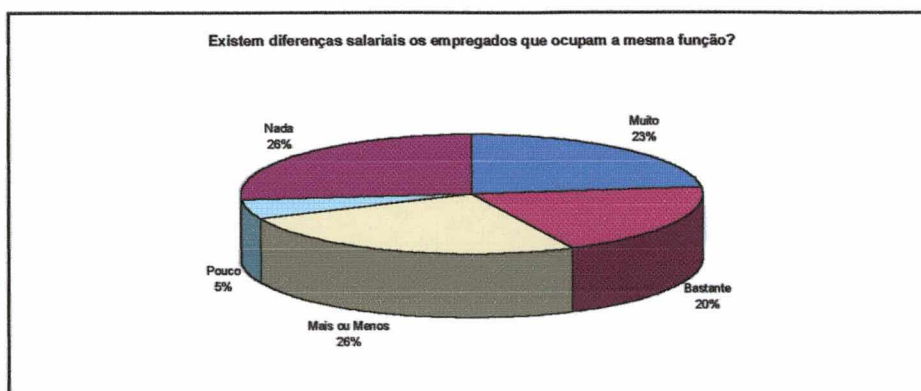
Para 45% dos empregados que se realiza no trabalho, torna-se fator importante para gerar um clima satisfatório no grupo, tornando-os mais participantes. A questão 39 também é contemplada nesta observações.

Gráfico 30- Salário compatível com mercado de trabalho

Os funcionários da empresa pesquisada entende que a mesma não pagam salários condizentes com o mercado. O que conduz a conclusão que não há fidelidade dos mesmo para com a empregadora, pois ficam na expectativa de uma chance nas empresas concorrentes.

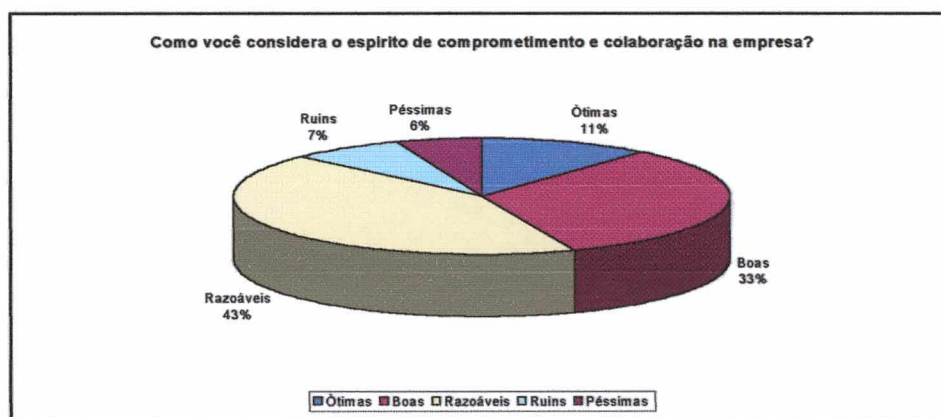
Gráfico 31 – Benefícios recebidos

A empresa divulga seus benefícios através de jornais internos, folders cartazes e nos avisos em contra-cheques. Porém percebe-se que apenas 36% utiliza dos benefícios e 38% pouco usufrui, 26% algumas vezes. A sugestão neste caso é divulgar de forma mais direta estes benefícios aos empregados.

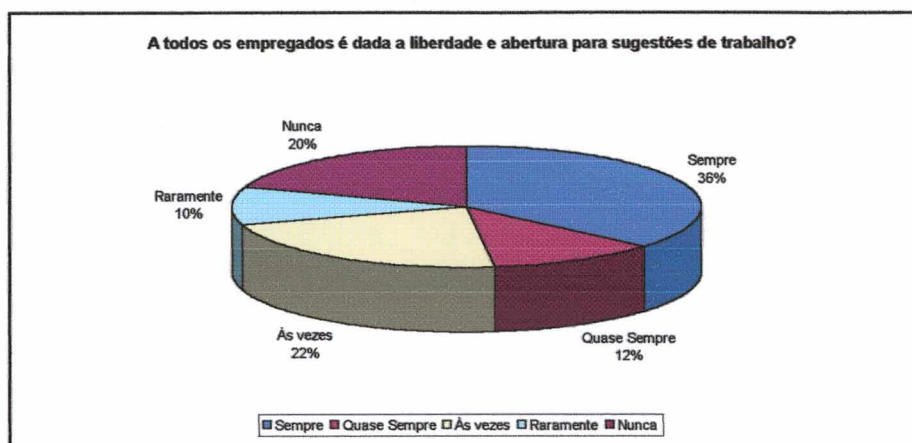
Gráfico 32- Diferenças salariais na mesma função

Quando em uma empresa há discrepância salariais na mesma função, pode ocorrer animosidades entre os funcionários, mesmo que para 43% haja diferenças, isto não interferem nas relações interpessoais destes funcionários.

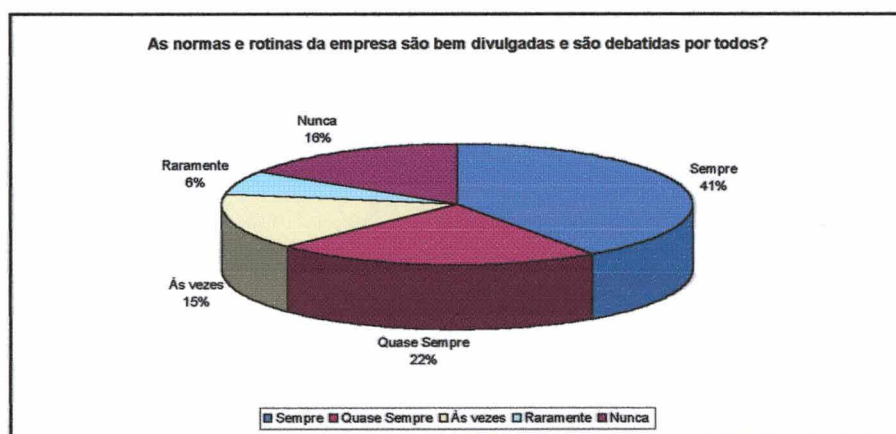
3.5.6. Bloco 4 - Imagem da Empresa.

Gráfico 33 - Comprometimento do funcionário

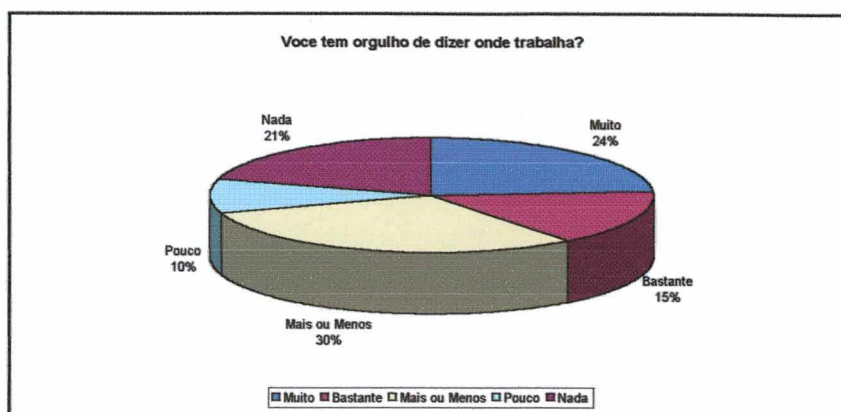
O orgulho profissional do empregado pela empresa, representa um fator importante na medida que ele aumenta também a produtividade pela sua satisfação e bem estar, agregando para a equipe mais colaboração. 44% sente-se comprometido e 43% razoavelmente. Sugere-se aqui um repensar quanto o fato gerador de insatisfação por parte dos funcionários.

Gráfico 34 – Liberdade e abertura para sugestões

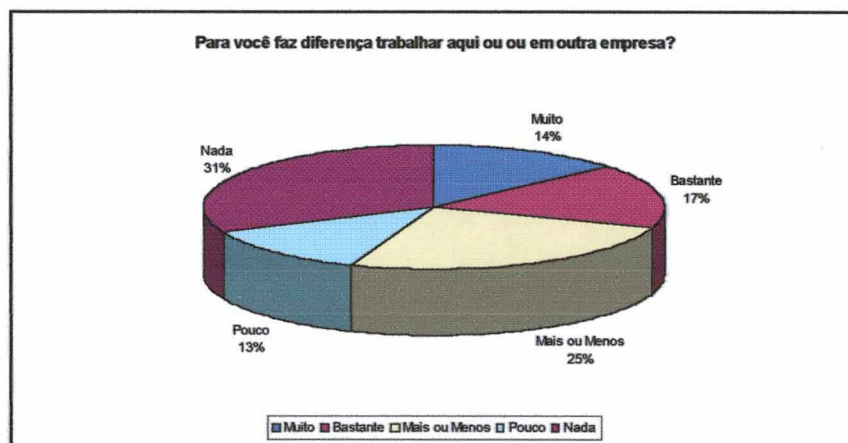
A liberdade e a abertura para dialogar, sugerir e até melhorar o processo produtivo, é um outro indicativo na dimensão constitucionalismo de Walton (1974) 48%. sente-se a vontade e 22% alguma resistência.

Gráfico 35 - Normas e rotinas da empresa

Falhas na comunicação pode gerar erros por interpretação de normas e, esta deve ser sempre observada com a retroalimentação proativa 63% estão satisfeitas com a forma de divulgação das orientações normativas. 22% não concordam e 15% às vezes é debatida.

Gráfico 36 – Orgulho profissional

Houve um descontentamento quanto ao orgulho em dizer onde trabalha, pois 30% de pouco e nada, considerando os itens mais e mais ou menos, dar-se á um percentual preocupante. Necessário se torna, rever onde está ocorrendo este descontentamento.

Gráfico 37 – Fidelidade com a empresa

Percebe-se neste resultado que apenas 31% não está comprometido com a empresa, e 44% é indiferente. O que permite um turnover alto é esta falta de comprometimento e orgulho profissional. O funcionário em uma primeira oportunidade desligará da empresa.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DA PESQUISA

É fundamental que as organizações percebam que o relacionamento para as melhorias das condições de trabalho poderá ser uma base sólida quer seja pelas condições sociais, econômicas e culturais da realidade atual para que se processe uma mudança cultural visando o aumento da produtividade. O trabalho diferencia do homem como espécie, que tem sua organização social baseada no trabalho.

A produtividade centrada exclusivamente nas estruturas materiais das organizações, não sobreviverá antes disto, não será aceita pela sociedade.

A pesquisa realizada *"in loco"* possibilitou o entendimento dos principais fatores envolvidos no processo de melhorias do trabalho no seguimento operacional em uma indústria de alimentos. O que foi percebido é que o discurso dos dirigentes em relação à qualidade de vida e as condições de trabalho difere muito daquelas que são percebidas pelos empregados.

Realizou-se, inicialmente, uma observação aberta em todos os setores da fábrica, com a finalidade de obter uma primeira idéia da situação de trabalho, servindo também para levantar questões a serem colocadas no questionário. Em seguida, aplicou as entrevistas com os chefes das respectivas seções (anexo 1-7.4) que permitissem compreender o desenvolvimento e as dificuldades encontradas no trabalho.

Os resultados desta análise de pesquisa foram os seguintes:

4.1. Bloco 1-A - LEVANTAMENTO DA POSIÇÃO DO EMPREGADO.

Bloco 1 a - Levantamento da posição do emprego no posto de trabalho			
	Boas	Razoáveis	Ruins
Condições Ambientais	50,00%	42,00%	8,00%
EPI	Usam 69,00%	Às vezes 19,00%	Raramente 12,00%
Tempo para realizar as tarefas	Usam 72,00%	Às vezes 37,00%	
Tempo disponível para atividades	Tem Tempo 47,00%	Não tem 29,00%	As vezes 24,00%
Tempo livre para esportes	Praticam 36,00%	Às vezes 18,00%	Não praticam 33,00%
Importância do trabalho	Considera Importante 83,00%	Mais ou Menos 16,00%	Não se considera 1,00%
Preconceitos na empresa	77,00%	13,00%	10,00%

-Neste bloco a avaliação foi positiva para a empresa.

Bloco 1.1 - Condições do emprego no posto de trabalho			
	Boas	Ruins / Péssimo	
Temperatura ambiental	42,00%	48,00%	
Iluminação ambiental	Boas 69,00%	Razoável 18,00%	Ruins / Péssimo 13,00%
Ruído ambiental	Boas 29,00%	Razoável 21,00%	Ruins / Péssimo 65,00%
Ventilação / Ambiental	Boas 29,00%	Razoável 18,00%	Ruins / Péssimo 53,00%
Cheiros / Odores	Boas 48,00%	Razoável 25,00%	Ruins / Péssimo 27,00%

Fica evidenciado a falta de condições de trabalho nos itens Temperatura, Ruído e Ventilação.

4.3. Falhas na Qualidade de Vida no Trabalho

Bloco 2 - Detectar se há falhas na QVT			
	Bom / Ótimo	Razoável	
Tempo para realizar tarefas	72	28	
	Usam	As vezes	Nunca
Intervalo suficiente	82	6	12
	Acham	As vezes	Não acham
Jornada de trabalho estressante	58	28	14
	Sim	Mais ou Menos	Não
Influência do trabalho na vida familiar	48	21	31
	Nada	Mais ou Menos	Muito
Trabalho prejudica a vida familiar	61	28	11
	Sim	Mais ou Menos	Não
Tempo para atividade Sociais	47	24	29
	Praticam	As vezes	Não praticam
Tempo livre para prática esportiva	36	28	36

Há portanto, na visão da maioria dos funcionários, qualidade de vida no trabalho.

4.4

Bloco 3 - Variáveis que estão sendo administradas para motivar os funcionários			
	Sim	Não	
Exame Médicos	86,00%	14,00%	
	Sim	Mais ou Menos	
Importância do trabalho	83,00%	17,00%	
	Sim	As vezes	Não
A empresa investe na capacitação profissional	44,00%	24,00%	32,00%
	Não	Pouco	
Chance de promoção	56,00%	44,00%	
	Sim	Pouco	Mais ou Menos
Incentivos para estudar	50,00%	34,00%	16,00%
	Sim	As vezes	Não
Demissão Justa	60,00%	24,00%	16,00%

A empresa a empresa tem procurado atender as necessidades dos funcionários, procurando motiva-los através de incentivos e reconhecimentos.

4.5

Bloco 4 Principais fatores que influenciam nos índices de turnover, absentismo e produtividade			
Conhecimento do processo	Sim 38,00%	Pouco 16,00%	Desconhece 46,00%
Importância para que a empresa atinja os objetivos	Sim 72,00%	Mais ou menos 17,00%	Não 11,00%
Prática da experiência e habilidades	Sim 63,00%	Razoável 17,00%	Pouco 20,00%
Preconceitos	Não 83,00%	Sim 17,00%	
Relacionamento com colegas	Bom 83,00%	Razoável 16,00%	Ruim 1,00%
Relacionamento Chefias X Colegas	Bom 64,00%	Mais ou menos 28,00%	Ruim 8,00%
Realização com o trabalho	Sim 45,00%	Mais ou menos 30,00%	Nada 25,00%
Salários compatíveis c/ outra empresa - justa	Sim 14,00%	Mais ou menos 26,00%	Injusto 60,00%
Utiliza dos benefícios	Usa 36,00%	Pouco 38,00%	Não 26,00%
Diferença salarial na mesma função	Sim 43,00%	Mais ou menos 26,00%	Não 31,00%

Os aspectos salariais ficam a desejar na opinião dos funcionários. A empresa justifica pela prática dos inúmeros benefícios oferecidos.

4.6

Bloco 5 - Imagem da empresa			
Comprometimento para com a empresa	Tem 44,00%	Razoável 43,00%	Ruim / Péssimo 13,00%
Liberdade de expressão	Tem 48,00%	As vezes 22,00%	Nunca 30,00%
Normas e rotinas	Ótimas 63,00%	Nunca 22,00%	As vezes 15,00%
Orgulho para empresa	Sim 39,00%	Mais ou menos 30,00%	Não 31,00%
Diferença entre trabalhar nesta ou em outra empresa	Sim 31,00%	Mais ou menos 25,00%	Não 34,00%

De modo geral a imagem da empresa é boa.

4.7. Quadro 9 – Quadro resumo dos resultados pesquisados, segundo o modelo mensuração na organização sobre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho R.E Walton 1974.

1 - Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada no trabalho	Questão 38	60% não acha justo o salário que recebe	-
	1.2 Equidade externa	Questão 39	60% o salário pago, não é o praticado pelo mercado	-
	1.3 Equidade interna	Questão 41	43% afirma existir; 26% mais ou menos	+/-
2 - Condições de trabalho	2.1 Jornada de Trabalho	Questão 31	58% considera cansativas	-
	2.2 Ambiente Físico / Seguro	Questão 2	58 % Intervalo é bom	+
		Questão 44	65% Ruído – péssimo	-
		Questão 43	69% Iluminação – Boa	+
		Questão 46	Cheiro – 48% Boa	+/-
		Questão 42	Temperatura – 48% Ruins	+/-
		Questão 45	Ventilação – 53% Boas	+
3 - Uso e desenvolvimento das capacidades	3.1 Autonomia	Questão 7	46% conhece o processo completo de produção - 38% sempre e quase +/-	
	3.2 Significado da tarefa	Questão 15	75% avalia o processo; 15% quase sempre 155 às vezes e raramente 10%	
	3.3 Identidade da tarefa	Questão 11	72% considera importante para a empresa atingir os objetivos	+
	3.4 Variedade da habilidade	Questão 14	63% utiliza do seu conhecimento e experiência, habilidades.	+
	3.5 Feedback	Questão 15	75% avalia o processo do seu trabalho, 15% as vezes 10% raramente e nunca	
4 – Chance de crescimento e segurança	4.1 Carreira	Questão 16	73% recebe o Feedback das chefias	+
	4.2 Crescimento	Questão 13	para 44% a empresa investe na capacitação através de treinamentos +/-	
		Questão 19	53% recebe estímulos para continuar estudando, a empresa investe em treinamento internos e externos	+
	4.3 Segurança	Questão 20	60% acredita que a empresa somente demite em casos justos, 24 % às vezes, 16% nunca	+
5 - Integração Social	5.1 Tratamento igualitário	Questão 21	Para 84% dos empregados não há preconceitos de raça, cor e sexo.	+
	5.2 Relacionamento	Questão 23	chefias - 64% ótimo - 28% razoáveis e 08% ruim	+
		Questão 22	colegas - 83% ótimo - 17 % razoáveis	+
	5.3 Senso comunitário	Questão 24	O comprometimento representa - 44% favorável e 43% razoável para 13% ruim	+/_
6 - Constitucionalismo	6.1 Liberdade de expressão	Questão 25	para 48% há liberdade e abertura para sugestões	+/_
	6.2 Discussão sobre normas e rotinas da organização	Questão 26	52% também sente se a vontade para expressar sua opinião	+
		Questão 27	63% acha que são bem divulgadas as rotinas e procedimentos na empresa	+
	6.3 Respeito as leis e direitos do trabalho	Questão 28	62% todos os direitos são respeitados pela empresa	+
7 - Trabalho e espaço total de vida	7.1 Equilíbrio entre trabalho e lazer	Questão 31 e 32	os funcionários afirmam que o trabalho não influenciam e nem prejudicam sua vida familiar, possuem tempo disponível para atividades sociais	+
8 - Relevância social da vida ao trabalho	8.1 Imagens da empresa pelos funcionários / comunidade	Questão 8	57% dos funcionários acham que a imagem da empresa são boas, contudo verifica-se (Q- 33) pouco orgulho de trabalhar na empresa ou até indiferença (Q- 36) em trabalhar na empresa ou em outra qualquer	+

Pontos Positivos - 65%

Pontos Mais ou menos.21%

Pontos Negativos 14%

Perfil dos funcionários da Companhia Industrial de Produtos Alimentares-CIPA – Entrevista de desligamento- período de jan-julho2001 no total de 273 funcionários.

4.8

Perfil dos funcionários da CIPA – Entrevista de desligamento – Jan/Julho 2001 – Total de entrevistados – 273			
• E solteiro	61%	Idade 18/ 26 anos	71%
• Não se adaptou ao trabalho	49%	Não recebeu treinamento	71%
• Não percebeu chance de promoção	71%	Relacionamento com chefia Bom	74%
• Motivo de desligamento			
• Horário incompatível	23%	Insatisfação salarial	39%
• Mudança de emprego	37%	Pedido de dispensa	55%
• Tempo de serviço na empresa			
• Período de experiência	49%	4 meses a 1 ano	32%
• Mais de 2 anos	13%	(laboratório/manutenção)	50%
• Escolaridade de Funcionários			
• I Grau 66%	II Grau 32%	III Grau 1%	

4.9 Análise Conclusiva

Partindo da premissa de que o trabalhador não deseja ser considerado um peso para as empresas, que por sua vez, querem qualidade e produtividade a empregadora investe em segurança e saúde do trabalhador com finalidade de oferecer qualidade de vida no trabalho. Isto mostra, nas políticas adotadas, em oferecer moradias, assistência médica, odontológica, transporte, creche para os filhos, alimentação subsidiada a 0,20 centavos por refeição, um centro magnífico de convivência com todos os recursos de lazer disponíveis, visando facilitar uma integração social.

O índice de produtividade é constante e está dentro do previsto pela organização. Algumas pendências de metas se devem ao fato de estarem trocando as máquinas antigas por outras de alta tecnologia e há por parte dos funcionários uma certa resistência, daí o item “oferecem treinamento” ter um percentual de 44% de afirmações .

O desempenho do setor de recursos humanos, do serviço social, que nesta empresa é bastante atuante, permite aos seus talentos, uma convivência amena

entre os modelos propostos na visão Taylorista – e entre aqueles que pensam, que planejam e controlam o trabalho e os que o executam, apenas, cumprindo ordens.

Os seres humanos se forem respeitados, se tiverem, prioritariamente, consideradas suas limitações e capacidades, assumirão um grau de liberdade no trabalho que não tem sido experimentado dentro da concepção taylorista e passarão, a partir de um grande processo de interação, a experimentar um processo de participação. Será um longo processo de aprendizado da sociedade. Novos conceitos, novas fórmulas, novos valores serão propostos e avaliados para a criação de um novo ambiente de trabalho.

Produtividade centrada exclusivamente nas estruturas materiais das organizações, não sobreviverá e, antes disto, não será aceita pela sociedade.

Estes processos participativos estarão mais presentes na gestão futura e haverá, com certeza, o diálogo para conhecer melhor as necessidades, as expectativas de seus talentos humanos, permitindo melhores condições no posto de trabalho através estudo da ergonomia e da adaptação do trabalhador ao trabalho, segundo as teorias motivacionais.

Atender às necessidades básicas segundo estudos de Maslow, também contribuirá para que o trabalhador sinta-se motivados, pois o fato de entrar para a empresa e ter suas necessidades básicas (alimentação, sono e segurança etc) atendidas, ele ainda precisará da auto estima, dos fatores sociais e até o de auto-realização e os níveis de produtividade da sociedade como um todo, não serão competitivos.

Enquanto os trabalhadores desta sociedade não puderem ser naturais, tendo suas necessidades e expectativas atendidas para que o prazer no trabalho seja a base de sua qualidade de vida no trabalho.

O trabalho diferencia o homem como espécie que tem sua organização social baseada no trabalho.

A satisfação do trabalhador é capaz de reduzir as taxas de absenteísmo e de rotatividade, aumentando a produtividade, melhorando a moral, a motivação o desempenho dos trabalhadores, e o entendimento dessas variáveis permitirá melhores condições de trabalhos.

Quando o trabalhador percebe que seus valores estão reconhecidos, naturalmente, este bem moral eleva sua qualidade de vida, aumentando sua produtividade, Já quando este percebe ser apenas um apêndice da máquina produtiva, não agrega valor para o aumento de produtividade e mais, eleva o absenteísmo e a rotatividade nas empresas.

CAPÍTULO - 5

5.1. – Conclusões

Para uma melhor análise das influências e das condições de trabalho na produtividade em uma indústria de alimentação, torna-se necessário avaliar atentamente as dimensões que compõe o modelo de Walton (1974). Na empresa pesquisada, bem como os resultados obtidos nas pesquisas constantes do Quadro Resumo, onde fica evidenciado os pontos de “crises” funcional: A falta da autonomia a (des)motivação o (des)comprometimento, o salário e o reconhecimento dos trabalhadores por parte da empresa bem como as condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho.

De um modo geral, pelos resultados encontrados nos questionários a empresa está dentro do perfil esperado de Q.V.T, com restrições nos itens; salários e condições físicas ambientais que já estão sendo sanadas com as trocas de equipamentos antigos por máquinas modernas, e a estrutura física que está sendo remodelada.

O trabalho aqui concluído, apresenta algumas limitações: O Universo pesquisado foram dos funcionários que trabalham em horário diurno e, os do período noturno, com certeza tem outros “pontos” que mereçam ser pesquisados pela nova diretoria que está em fase de transição gerencial. Os dados coletados foram repassados ao setor de Recursos Humanos e motivo de

reunião na empresa, que está reformulando seu plano de qualidade de vida no trabalho.

O nosso objetivo inicial foi o de pesquisar a área operacional, portanto não foram incluídos os contingentes administrativos. Sugerimos para realização de futuros estudos na área de Q.V.T que os instrumentos de coleta de dados deva ser aplicado em uma amostra que possua representantes de todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa. No período do desenvolvimento da pesquisa, surgiram alguns pontos merecedores de estudo mais específicos: como a implementação do programa de qualidade, desenvolvendo o conceito do cliente interno, pois os trabalhadores não possuem a visão do todo e percebem que seu trabalho está apenas dentro do limite físico de sua área de trabalho; Estudo de clima organizacional, com o objetivo de verificar a existência ou não de conflitos dentro da empresa, mesmo porque houve mudanças nas diretorias nos últimos 90 dias; Estudos ergonômicos que visem sanar os problemas existentes na empresa, causados pelo ruído excessivo dos maquinários.

5.2. Recomendações Gerais

Em caráter geral, que busquem compreender o porque da falta de orgulho detectada pelos funcionários em relação a empresa. Rever a política salarial e clarificar os critérios para as diferenças salariais nas mesmas funções, valorizar mais os benefícios recebidos e até trabalhar na divulgação destes benefícios nem sempre percebidos pelos funcionários da empresa pesquisada.

Buscar detectar falhas na compreensão dos funcionários sobre a qualidade de vida dentro dos aspectos condições de trabalho e aumento da produtividade. Que esses estudos envolvam todo o processo produtivo tendo, como base, a percepção de Qualidade de Vida como fonte de prazer.

Para as empresas, que se voltem mais para as expectativas individuais de seus empregados no que concerne ao crescimento profissional, e, um plano de carreira divulgado. Que as chefias mais flexíveis quanto ao diálogo com os funcionários, permitindo agregar sugestões e melhoria nas tarefas executadas, destacando-se informações e treinamentos sobre posturas desconfortáveis e

dos perigos de sua má utilização, que aumentam a probabilidade de lesões, bem como os riscos inerentes ao desempenho de funções.

A infra-estrutura de uma empresa, ou seja, os sistemas organizacionais, a tecnologia, os equipamentos definem apenas sua eficiência potencial: o que transforma essa eficiência potencial em eficiência é a ação dos trabalhadores.

CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 01 - ACKOFF, Russel L. **Planejamento de Pesquisa Social**. São Paulo: Herder, 1972.
- 02 - AKTOUF. **A Administração Entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Ed. Atlas 1996, p.30.
- 03 - ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços. Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os Seus Clientes**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 254.
- 04 - BAKER, Frank; INTAGLIATA, James. **Quality Of in The Evaluation And Progam Planning**, 1982, p 69 - 79.
- 05 - BARROS, Olavo B. **Ergonomia: A Eficiência ou Rendimento e a Filosofia Correta de Trabalho em Odontologia**. São Paulo: 1991
- 06 - BOIANOVSK, D. **Benefícios da Alimentação Cozinha Industrial** n. 5 p. 24 - 25. 1989, apud Santana.
- 07 - BOISVERT, Maurice et all **"La Qualité de Lavie au Travail**. Ottawa, Editions Agence Darc, 1980.
- 08 - BOWDITCH, BUONO, A F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992,
- 09 - BÚRIGO, Carla C. Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Ed. Insular, 1997
- 10 - CHANLAT, Jean François. **O Indivíduo na Organização Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Ed. Atlas v.11. p. 21 - 45.-1992
- 11 - CHIAVENATO, I. **Introdução ao Estudo a Teoria Geral da Administração**. Ed. Makcrom Books, 1993 p. 37
- 12 - CÔTÉ, M & TEGA, Vasile. **Démocratie Industriélii**, Otawa, Edition Agence Darc. 1980.
- 13 - CROSBY, Philip B. **Qualidade Falando Sério**. São Paulo: McGraw Hill 1990, p. 201.
- 14 - DEJOURS, Cristophe. **A Loucura do Trabalho**. 5. ed. Cortez editora / Oberé 1992
- 15 - DEMING, W. E. **Qualidade: a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro Ed. Marques Saraiva, 1990, p. 1 - 12.

- 16 - DRUCK, Maria das Graças. **Terceirização: (dê)s fordizando a Fábrica, um Estudo do Complexo Petroquímico**. Salvador: Ed. EDUFBA.SP Boitempo. p,95 - 80
- 17 - DRUCKER. Peter F. **Práticas de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1964. vl. 2 p. 251.
- 18 --- **Uma Era de Descontinuidade**. Rio de Janeiro Zaha, editores 1970
- 19 - FEIGENBAUM. Armand. **Total Quality Control New York** - Mcgraw-hill, 1951 p. 9 - 72
- 20 - FERNANDES , E. C. GUTTIERREZ, L. T. I. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Experiência Brasileira**. Revista de Administração. São Paulo. v. 23 (4) p. 29 - 38 out. dez. 1988.
- 21 - FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho. Como Medir para Melhorar** - 1996, 2. ed, p.26
- 22 - FICHER,Tânia. **Desafio da Qualidade e os Impactos das Transformações em Organizações Baianas-Revista Administração de Empresas**. São Paulo: FGV - v.35 p,56 - 69 – jan - fev. 1995
- 23 - FLÁVIO PROSPERO. Presidente Associação Brasileira de Qualidade de Vida Boletim ano 1 nº 2. nov. 1995.
- 24 - GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1991 p.
- 25 - GILL & FEINSTEIN, **Condições de Saúde Funcionamento Social**. 1994 (www.hcpa.ufrgs.r/psiq).
- 26 - GOLEMAN, Daniel. **Equilíbrio Mente e Corpo**. Ed. Campus.1997-p,15
- 27 - GUEST, Robert H. **Quality Of Work Life: Learning From Tarrytown Harvard Bussines**. Review, 76 - 87, Jul / aug. 1979.
- 28 - HACKMAN, J. Richard & LAWLER, Edward E. **Employer Recrions To Hob Characteristics Journal of Aplied Psychology Monographi**. 1983 55 (3): 259.
- 29 - HACKMAN, J. Richard & Suttle, J. L. **Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change Santa Mônica, Goodyear,1997**
- 30 - HACKMAN, J. Richard. et alii. **O Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro. ed. Campus –1983.

- 31 - HACKMAN.& OLDHAM, Greg R. **Development Of Job Diagnostic Survey:**
Journal of applied Psychology v.60 (2): 159 –170,1975.
- 32 - HENDRICK, H. W. - **HUMAN Factor in ODAN The Future Humans Factore in Organizacional Desuln and Management –IV** p,06.09-1994.
- 33 - HERZBERG, Frederick-apud Chiavenato, I - **Introdução a Teoria Geral da Administração.** Ed. Makrom Books. 4. ed.1976
- 34 - SIEHET. C. H. et ali. **Manager Attitudes Toward Performance Appraisal and Effect of Evaluation on Employee Absenteeism an Turnover.**
Journal Of Foodservice Systems. N 7, p243 - 254,1994.
- 35 - HUSE, Edgar F. & CUMMINGS. Thomas G. **Organization Develoment and Change.** 3. ed St. Paul. Ed. min, 1985, p. 197.
- 36 - ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total a Maneira Japonesa.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1993. cap. 2 e 4.
- 37 - JURAN, J. M. GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade.** São Paulo: MCGraw-Hill do Brasil, 1995, p,16.
- 38 - KAHN, Robert L. **Productive Behavior Thought . The Life Course: an Essay on the Quality of life.** Human. Resource Management, 23 (1): 5 22, spring; 1984.
- 39 - KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** São Paulo Ed. Atlas.p.19 apud Búrigo
- 40 - KRAWULSKI, Edite. **Evolução do Conceito de Trabalho Através da História e sua Percepção Pelo Trabalhador de Hoje.** Florianópolis, 1991.
Dissertação Mestrado UFSC. 1991
- 41 - KUHN, Thomas - **Estrutura das Revoluções Cientificas**-1962 São Paulo
- 42 - LAURELL, et NORRIEGA 1989 .p,110 apud Fernandes, Eda
- 43 - LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações.**São Paulo: Atlas,1994.p40
- 44 - MALIK, Ana Maria. **A Qualidade da Saúde no Brasil.** Revista ERA. V.2 nº 4, 1995.
- 45 - MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho.** Ed. Atlas 13. ed. p.561
- 46 - MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro: Livraria Eldorado.Tijuca.1970.
- 47 - MASSAD, Luis et alli. **Qualidade de Vida.** São Paulo: Ed. Sudameris, 1995.
p.13

- 48 - MAX KARL. **O Capital.**
- 49 - Mc Gregor, Douglas. **Motivação e Liderança.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1973. p.37
- 50 - MOLLER, Claus. **O Lado Humano na Qualidade Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas.** São Paulo: ed. Pioneira. 1992, p. 22
- 51 - MORAES, Lúcio F. R. & KLIMINIK, Zélia M. **Revista da ANPAD.** v.1. p, 305 - 325,1989.
- 52 - MOSCOVI, F. **Renascença Organizacional.** São Paulo: Livros Técnicos Científicos. 1989. p,63
- 53 - MOSCOVICI, FELA. **Desenvolvimento Interpessoal.** Leituras e Exercícios de Treinamento em Grupo. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científico.1980.
- 54 - MULLER, Maria Alves. **Aposentadoria e Terceira Idade.** Revista Cultura e Fé. V.15. n 59, p 61 – 67. out / dez, 1992.
- 55 - NADLER, David. A. et alli **Quality Of Work Life Perspectives and Directions. Organizational Dynamics,** EUA: American Management Association, v.11, p 20 -30, winter,1983.
- 56 - NAHAS, M. V. **Fundamentos de Aptidão Física Relacionada à Saúde.** Florianópolis. Ed.da UFSC, 1989, apud SANTANA, Ângela- Dissertação de Mestrado-UFSC
- 57 - ODONNE I. GASTONE M, et ali **Ambiente de Trabalho, a Luta dos Trabalhadores Pela Saúde.** São Paulo Hucite 1986-Apud SANTANA - P.19 -
- 58 - OLIVEIRA, José Arimatéia de. **A Qualidade de Vida no Brasil.** EAESP. FGV. São Paulo. Tese de Doutorado p.40.
- 59 - Organização Mundial da Saúde-testes para QVT-WHQD-1998-p 1-8
- 60 - ORSSATO, Carlos Henrique. **Mudança Estratégica Organizacional Um caso na Agroindústria Catarinense.** Florianópolis, S. C,1995. Tese de mestrado.
- 61 - PENCKOFER & Holms. Apud Alvarez, Bárbara. **Tese mestrado.** UFSC
- 62 - PINHEIRO. OS. et HALL, M. **A Classe Operária no Brasil. Condições de Vida e Trabalho.** São Paulo Ed. Brasiliense. V.11. 1981. p. 41.

- 63 - **PRODUZIR E MICROPRODUZIR. Foram fornecidos pela Secretaria da Indústria e Comércio do Estado de Goiás e Constam o site da SIC**
- 64 - QUIRINO, Tarcizio & XAVIER, O S. **Qualidade de Vida no Trabalho em Organizações de Pesquisas.** Ver. de Administração. São Paulo: v. 22 (1) p. 71 – 82, jan / mar 1987.
- 65 - **RESGATAR a Questão de Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Imposição Atual.** Tendência do Trabalho. São Paulo: Ed. Tama Publicações, p. 21 - 2 abril 1989.
- 66 - **REVISTA GOIÁS INDUSTRIAL.** Goiânia, Ano XXXII.nº 180.Jan./Fev.2001.p, 8 - 9
- 67 - **REVISTA ECONOMIA & DESENVOLVIMENTO.** jan / mar / 2001 Goiás. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento.
- 68 - **REVISTA EXAME. As 100 Melhores empresas para trabalhar.** 2001. ed.749
- 69 - **REVISTA CIPA.** 1999, v-1 nº 2-Citação de Thomas Albert
- 70 - RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Qualidade no Nível Gerencial,** Petrópolis. Ed Vozes, 1994.
- 71 - **SALERNO, Mário Sergio. Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro.** In: Hirata H.(org) sobre o **Modelo Japonês** – São Paulo Ed.Edusp-1993-p.150.
- 72 - **SANTANA, H. M. P. AZEREDO, R. M. C. et alli. Estudo Ergonômico em Serviço de Alimentação.** Saúde em Debate. 1994. p. 45 – 48.
- 73 - **SAYLES & STRAUSS.**Comportamento Humano nas Organizações.-1969 S.P.Apud Rodrigues p;93
- 74 - **SELLTIZ. Claire et alli. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo
- 75 - Herder, 1972.Apud RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Ed. Vozes 6ª .p.137
- 76 - **SIQUEIRA, MIRLENE M. M. S. COLETA, João A. D. Metodologia para Investigação de Qualidade de Vida no Trabalho.** Psicologia do Trabalho. R.J. v. 41. n.3 p. 42 - 66 1991.
- 77 -**TAYLOR, Frederick. Principios de Administração Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.p. 98
- 78 - **TOFFER, Alvim. A Terceira Onda.** Rio de Janeiro. Ed. Record, 1985.

- 79 - THOMAS, Albert - Citação na revista CIPA - v.1 nº 2- 1999
- 80 - TRIST. Eric. **Planning the Firts Steps Toward Quality Of Working Life in Developing County** In: et alli London Free Press, 1975, p. 78 - 85
- 81 - VIEIRA. Débora F. V. B. HANASHIRO, Darcy M. M. – **Visão Introdutória de Qualidade de Vida no Trabalho. Revista Gaúcha de Enfermagem. P.A. vl. 11 Nº2, P.41 – 46 JUL 1990.**
- 82 - WESTLEY, William A **Problems and Solutions in the Quality of Working Life: Human Relations**, 32 (2). 11-123, 179- apud Fernandes, Eda-
- 83 - WERTHER, W. B & Davis, K - **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: MC Graw Hill, 1983, apud Fernandes. Eda.
- 84 - WALTON, R. E. **Quality Of Working Life: What is it?** Sloan Management, 15 (1): 11 - 21 ,1973.

7.1. ANEXO 1

7.1.1. Ofício à Empresa

Goiânia, 04 junho 2001.

Ilmº Sr.
Adm. Sandro S. Mabel.
M.D. Diretor de Grupo Mabel.

Senhor Diretor.

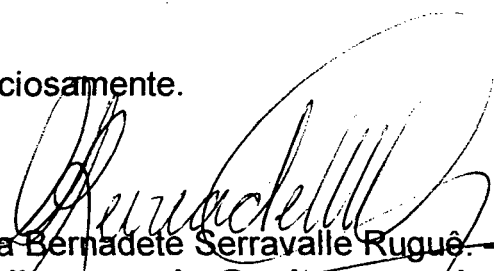
Sou Coordenadora dos Departamentos de Administração da Faculdade Objetivo, Universidade Paulista e professora da Universidade Católica de Goiás que, em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, ofereceu o Mestrado em Engenharia da Produção ao qual já conclui os créditos acadêmicos, estando em fase de apresentação da minha dissertação sob título "Qualidade das Condições de Trabalho X Produtividade, na Indústria de Alimentação em Goiânia".

O objetivo desse estudo é buscar respostas sobre a influência das condições de trabalho na produtividade, absenteísmo, e *turnover* nas empresas, mesmo aquelas em que os empregados tenham uma estrutura e ambiente de trabalho satisfatório.

Assim solicito-lhe para que possa realizar uma pesquisa sobre o tema acima em sua empresa, o que se realizaria em no máximo cinco visitas, ou seja: para conhecer a empresa e em especial a parte industrial uma segunda visando falar com o setor de recursos humanos e três para aplicação de questionários e entrevistas que poderão ser previamente analisados e aprovados por V.Sa.

Certa da receptividade ao que ora solicito e acreditando que os resultados poderão ser aproveitados por sua administração, aguardo manifestação de V.Sa.

Atenciosamente.



Maria Bernadete Serravalle Rugue. - Adm^a
e-mail: ruquembs@cultura.com.br
telefone: 9971-8412 e 558-4053

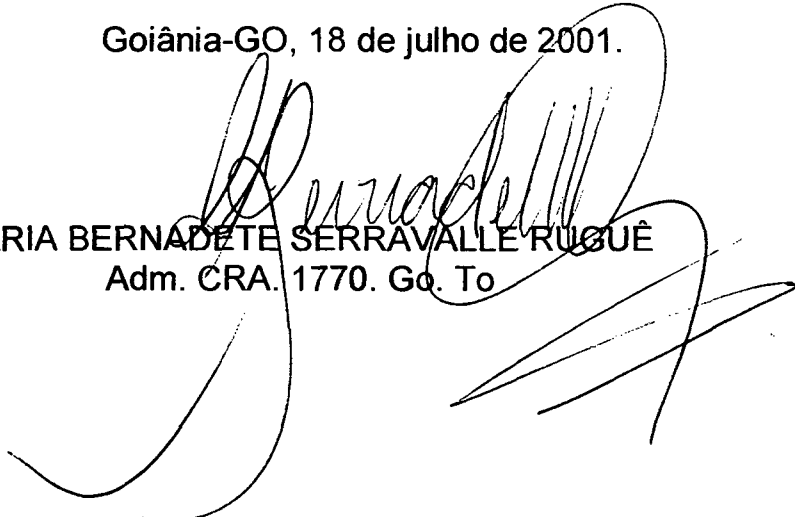
7.1.2. TERMO DE COMPROMISSO

MARIA BERNADETE SERRAVALLE RUGUÊ, brasileira, viúva, professora, inscrita no R.G. 107.406, SSP – GO, por este instrumento se compromete perante a Empresa CIPA-GO Industrial de Produtos Alimentares Ltda. no que diz respeito à Pesquisa e coleta de dados realizada nesta empresa, às seguintes obrigações:

A compromitente não divulgará nenhuma informação obtida na pesquisa, seja com entrevistas ou coleta de dados, sem a autorização expressa da Empresa pesquisada. Se compromete ainda a entregar uma cópia das conclusões obtidas com a pesquisa, através da Dissertação de Mestrado apresentada junto à Universidade Federal de Santa Catarina.

Nestes Termos, firma o presente.

Goiânia-GO, 18 de julho de 2001.



MARIA BERNADETE SERRAVALLE RUGUÊ
Adm. CRA. 1770. Go. To

7.1.3.1. Questionário - Empresa

CIPA - INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA.

PREENCHA ABAIXO SE A EMPRESA FORNEC OU NÃO OS SEGUINTE BENEFÍCIOS /OU CONDIÇÕES DE TRABALHO:		
Café da manhã	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Lanche	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Almoço	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Refeitório limpo e arejado	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Cozinha	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Sala para clientes e visitas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Banheiros limpos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Jornal informativo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Chuveiros elétricos adequados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Sanitários adequados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Vestiários com armários individuais	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Enfermaria ou equipe de primeiros socorros	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Ambiente para descanso ou lazer para Empregados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Transporte para Empregados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Consultório Médico próprio ou Conveniado	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Consultório Odontológico próprio ou Conveniado	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Assistência Sócio - Familiar	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Auxílio Farmácia	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Seguro de Vida em Grupo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Apoio à sindicalização dos Empregados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Uniforme	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Crachá de identificação	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Sala de Aula dentro da empresa	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Manual de Normas Internas quando da admissão	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Entrevista de Demissão	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Equipamentos de Proteção Individual (EPI)	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

9

7.14. Roteiro de Entrevista para a Empresa – Diretoria-Mabel

- Identificação da Empresa.
- Número de Empregados:
- Geral.
- Administrativo.
- Operacional.

Outros.

- Incidência de Acidentes de Trabalho.
- Rotatividade.
- Sazonalidade.
- Absenteísmo.

2. Política de Seleção de Pessoal.

- . Entrevistas.
- Recrutamento (formas)
- .Treinamentos.

3. Relação Entre Parceiros Sociais.

- . Forma de Contrato de Trabalho.
- . Política de Salário.
- Existência ou não de turnos alternados de Produção.
- Utilização dos EPIs.
- Programas de Motivação.
- Principais problemas detectados.
- Outros.

4. Lay out da empresa.

- Prédios Central e da área de produção. (Cantinas, banheiros, refeitórios, área de lazer).
- Fluxograma de Produção.

5. Meio ambiente de trabalho. (ruído, vibração, temperatura. Iluminação)

- Ambiente Acústico. (térmico – roupas...)
- Benefícios Recebidos.
- Estrutura Organizacional. (Organogramas – nr. Funcionários.)

6. Posto de trabalho.

- Idade. Sexo. Remuneração.
- Estabilidade.
- Absenteísmo e Turnover.

7. Dados referentes ao Meio ambiente.

- - Iluminação. (natural – artificial) Sonoro. (ruídos) térmico. Tóxico. (cheiro)

8. Atividade do trabalho.]

- (como e feito pelos funcionários.).
- Exigências para o desempenho da função. –Sensoriais. Condições físicas, Posição: pé, assentado. Ritmo de trabalho,

Dados da Máquina que trabalha...

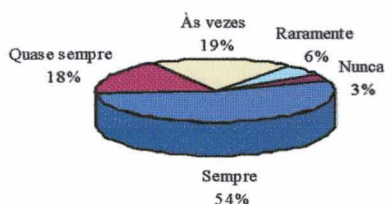
7.1.5. CRONOGRAMA DE TRABALHO BERNADETE

ASSUNTOS	RESPONSÁVEL	DIA	HORÁRIO
Número de empregados: Geral, Administrativo, Operacional Rotatividade, Sazonalidade, Absenteísmo Tipos de contrato, Política salarial, Turnos Benefícios Estrutura Organizacional: cronograma	Mozart	19	10 hs
Incidência de acidentes de trabalho Utilização de EPI's Meio Ambiente: ruídos, vibrações, temperatura, iluminação, ambiente acústico (térmico - roupas) Ambiente: tipos de iluminação, sonoro, térmico, tóxico (cheiro)	Sr. Valdir Engº Trabalho	23	9 hs
Política de Seleção de Pessoal Programa de Motivação Exigências para o desempenho das funções Lay out da empresa (CIPA)	Beth	23	17:30 hs
Dados de máquinas, etc	Benjamin	23	19 hs

7.2. ANEXO 2

7.2.1. Gráficos

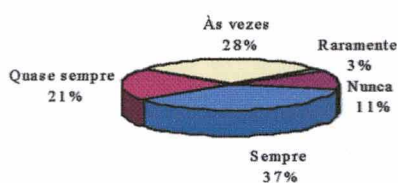
Seu tempo de trabalho é o suficiente para a realização das tarefas?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 01

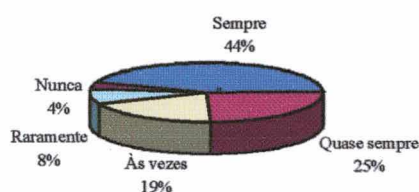
Sua jornada de trabalho é cansativa e estressante?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 03

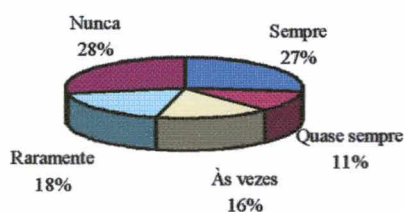
Na empresa todos utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 05

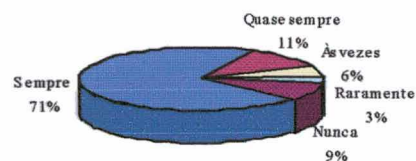
É de seu conhecimento o processo completo de produção da Empresa?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 07

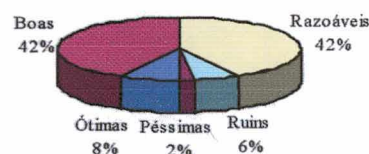
Seu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de suas necessidades e não prejudica em nada seu trabalho?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 02

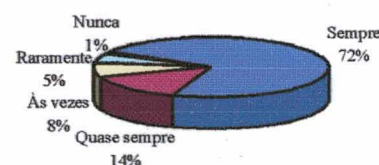
Como você classifica as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) na empresa?



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 04

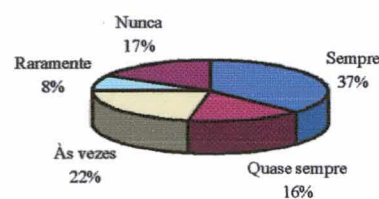
Na empresa realiza exames médicos periódicos e de admissão?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 06

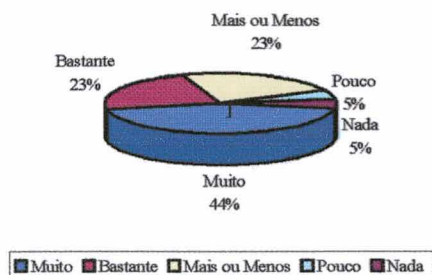
Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer seu trabalho?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

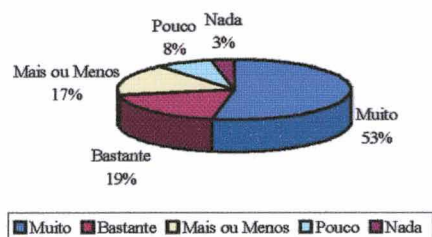
Questão 08

Você tem conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?



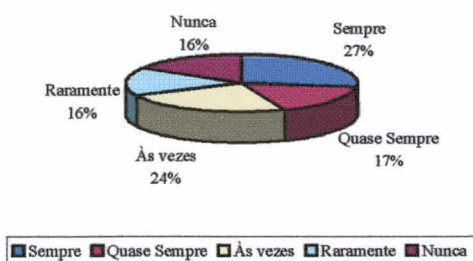
Questão 09

Você se considera uma pessoa importante para que a Empresa atinja seus objetivos?



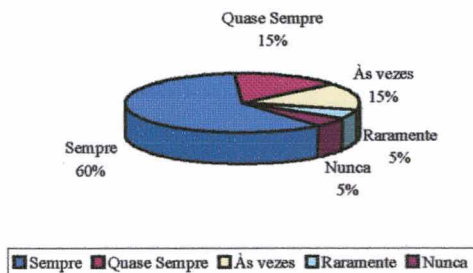
Questão 11

A empresa investe na sua capacitação através de treinamentos?



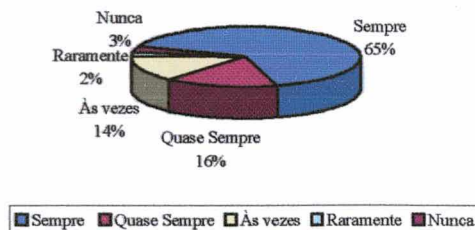
Questão 13

Você avalia se os resultados e processos de trabalho estão sendo bem feito ou mal feito?



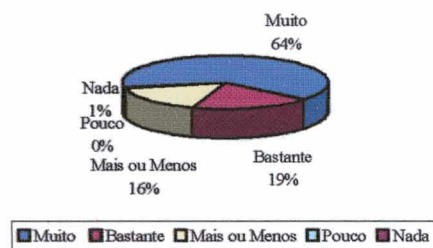
Questão 15

É de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e a qualidade do trabalho que você executa?



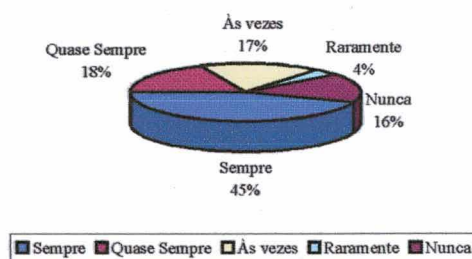
Questão 10

Seu trabalho é muito importante para você?



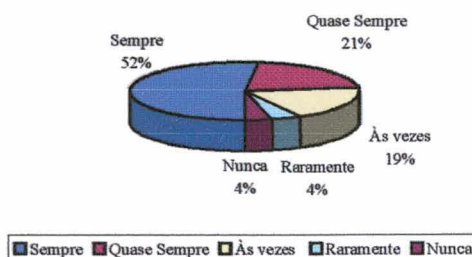
Questão 12

O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?



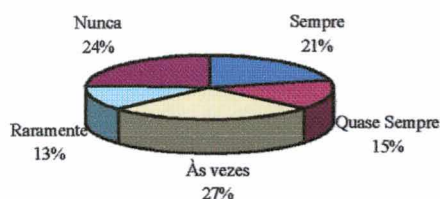
Questão 14

Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?



Questão 16

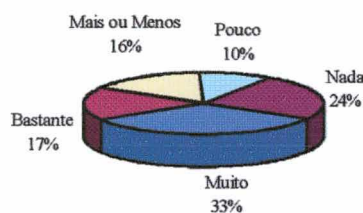
A empresa reconhece e valoriza seus acertos e de seus colegas?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 17

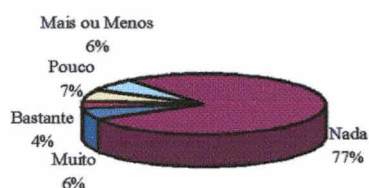
A empresa incentiva o empregado para continuar os estudos?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 19

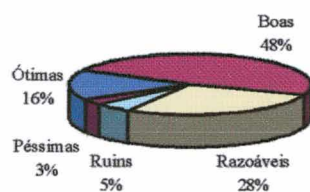
Existe discriminação (religião, raça, sexo) dentro da empresa junto aos empregados?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 21

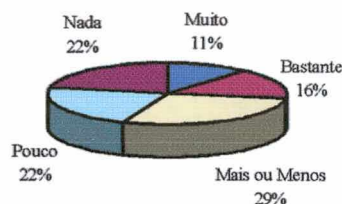
Como você considera o relacionamento existente entre os superiores e os demais colegas?



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 23

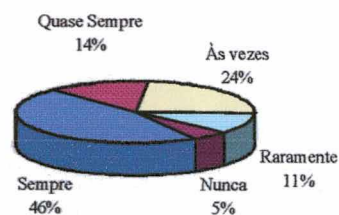
Dentro da empresa você tem chance de promoção?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 18

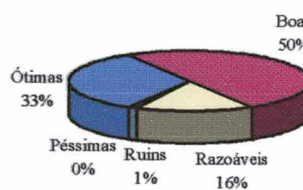
A empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 20

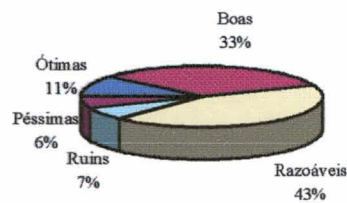
Como você considera seu relacionamento com os demais colegas?



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 22

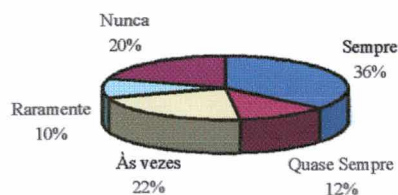
Como você considera o espírito de comportamento e colaboração na empresa?



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 24

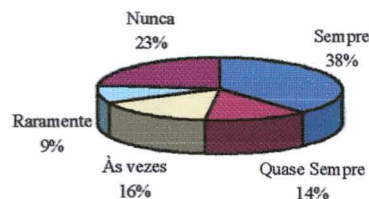
A todos os empregados é dada a liberdade e abertura para sugestões de trabalho?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 25

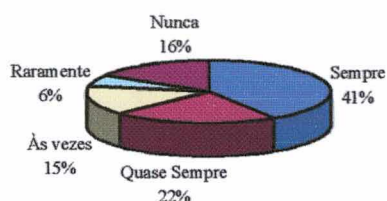
Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 26

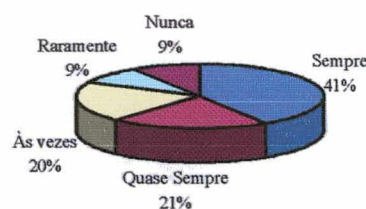
As normas e rotinas da empresa são bem divulgadas e são debatidas por todos?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 27

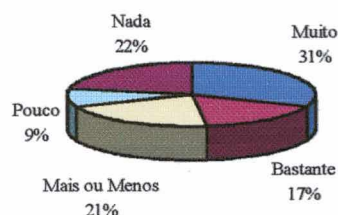
Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa? (hora extra, férias, ...)



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 28

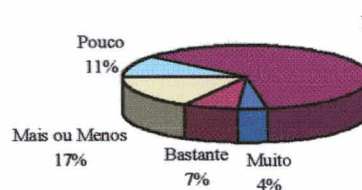
O seu trabalho influencia sua vida familiar?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 29

O seu trabalho prejudica sua vida familiar?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 30

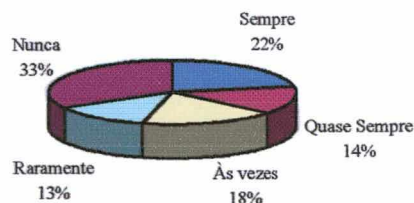
Fora de seu trabalho você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 31

Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 32

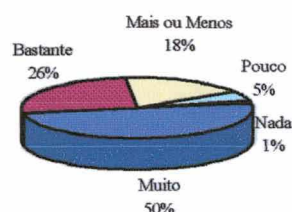
Você tem orgulho de dizer onde trabalha?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 33

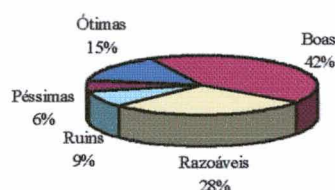
A sua empresa é reconhecida e possui prestígio tanto nacional quanto internacional?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 34

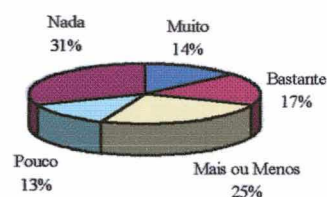
Como é a imagem de sua empresa junto à comunidade local?



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 35

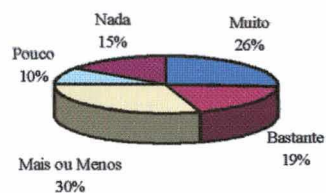
Para você faz diferença trabalhar aqui ou em outra empresa?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 36

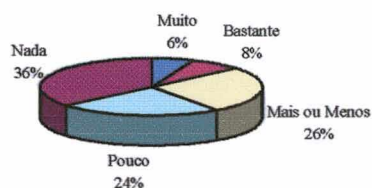
Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 37

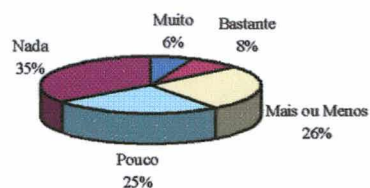
Seu salário comparado com as funções que desempenha é considerado justo por você?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 38

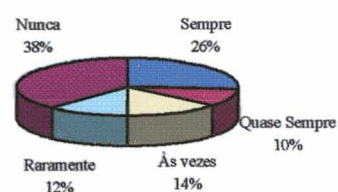
Seu salário comparado com outras empresas do ramo é considerado justo por você?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 39

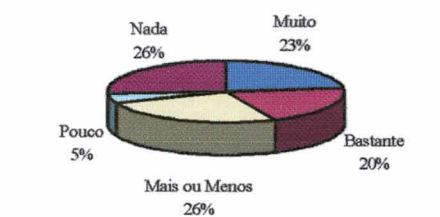
Além do salário, você utiliza benefícios extras, como assistência médica, odontológica, creche, alimentação?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Questão 40

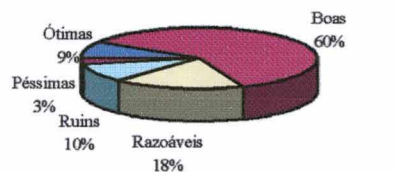
Existem diferenças salariais entre os empregados que ocupam a mesma função?



■ Muito ■ Bastante ■ Mais ou Menos ■ Pouco ■ Nada

Questão 41

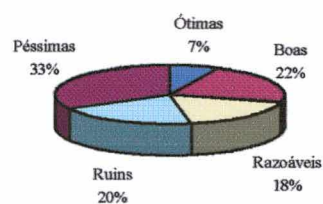
Classificação da condição física do seu local de trabalho, Iluminação



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 43

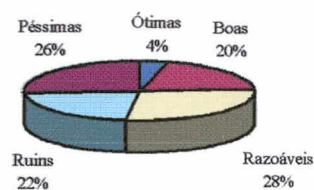
Classificação da condição física do seu local de trabalho, Ventilação



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 45

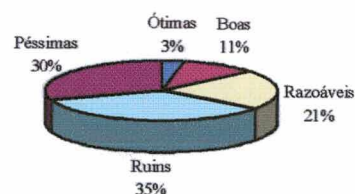
Classificação da condição física do seu local de trabalho, TEMPERATURA



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 42

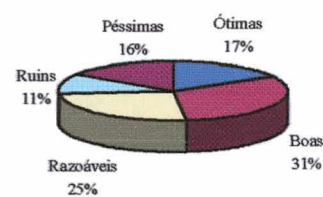
Classificação da condição física do seu local de trabalho, RUÍDO



■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 44

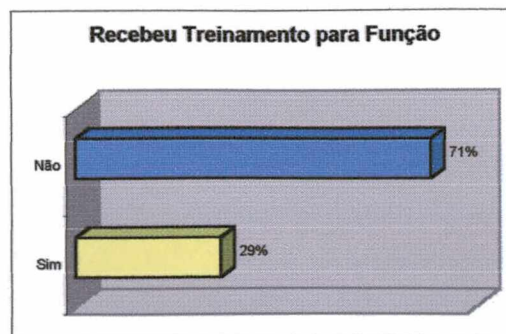
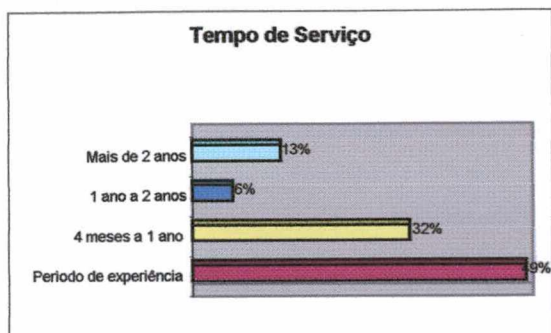
Classificação da condição física do seu local de trabalho, CHEIRO (ODORES)



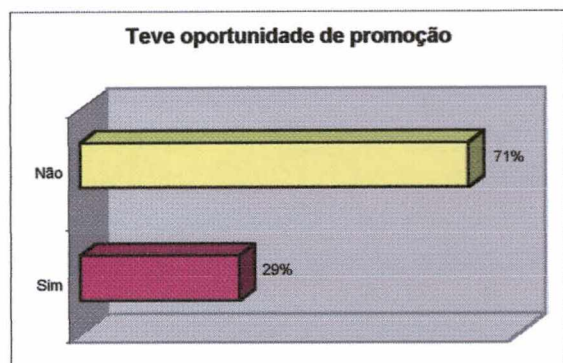
■ Ótimas ■ Boas ■ Razoáveis ■ Ruins ■ Péssimas

Questão 46

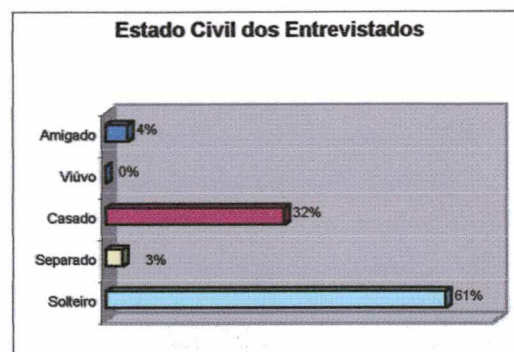
Gráficos dos Relatórios de Entrevista de Desligamento de Janeiro a Junho



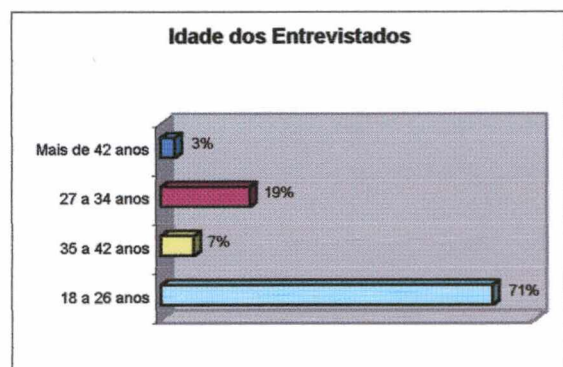
Questão 47



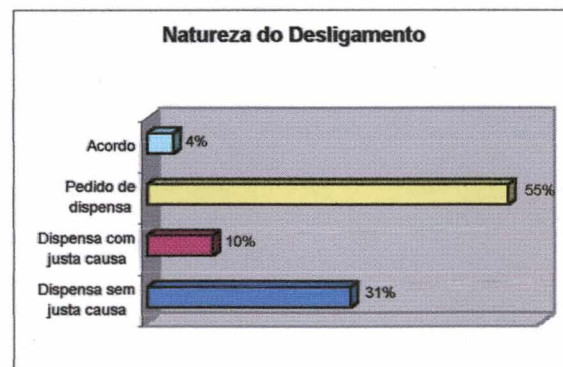
Questão 48



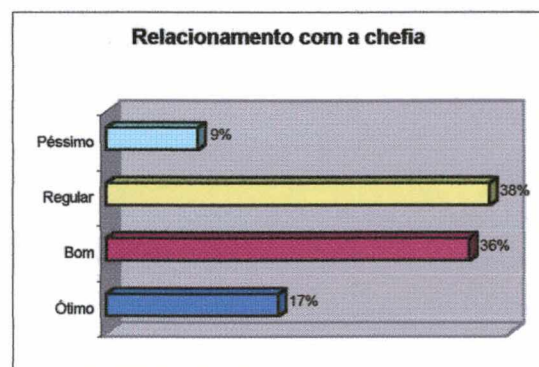
Questão 49



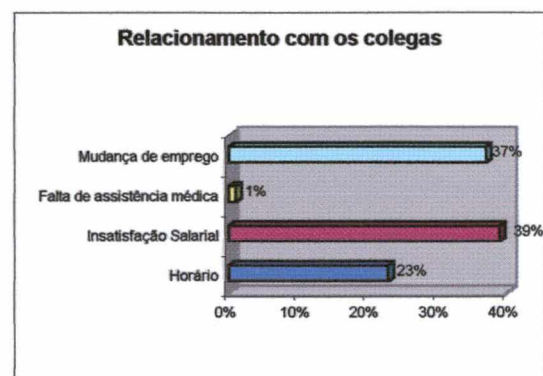
Questão 50



Questão 51



Questão 52

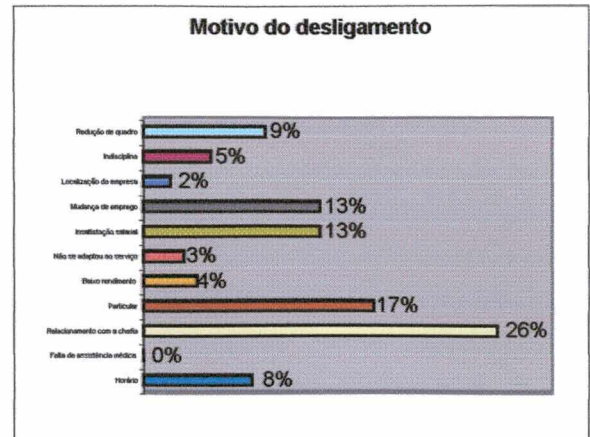


Questão 53

Questão 54



Questão 55



Questão 56